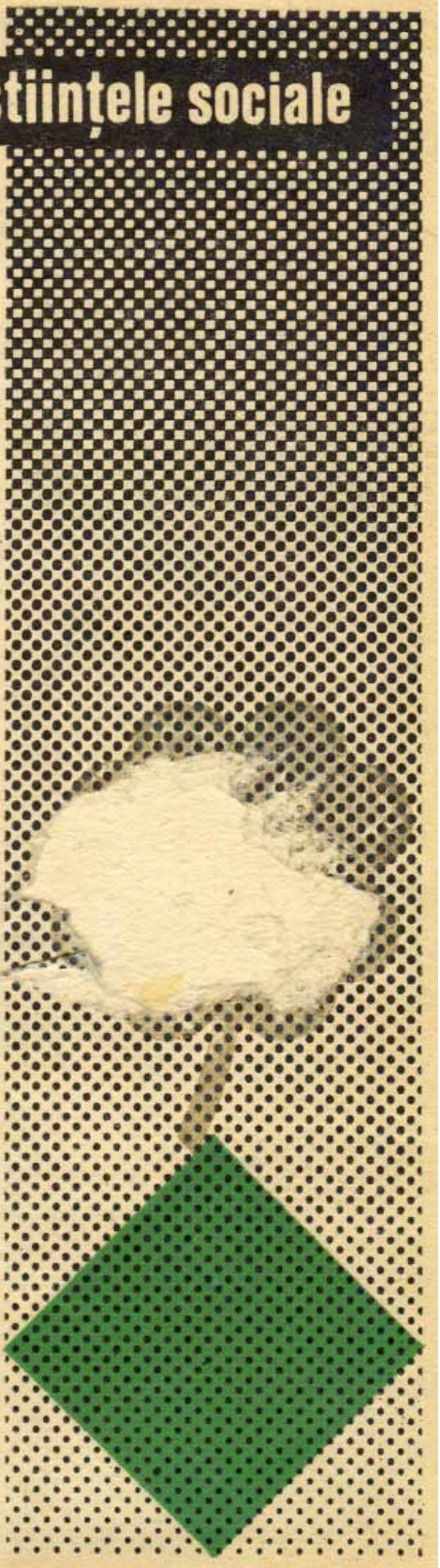
Teorie și metodă în științele sociale

# Strategii ale dezvoltării sociale

Cătălin Zamfir

Editura politică



Teorie și metodă în științele sociale

# Strategii ale dezvoltării sociale

(Studiu sociologic)
vol. X

---

Cătălin Zamfir

Editura politică, București — 1977

# CUPRINS


Capitolul I. *Ştiinţa şi schimbarea socială* . . . . . 7

Ştiinţa şi societatea globală . . . . . 9

De la explicaţie la inginerie socială . . . . . 18

Două tipuri de intervenţie : elaborarea de soluţii sau perfecţionarea capacităţii de soluţionare . . . . 24

Două orientări : schimbări de structură sau perfecţionări în cadrul aceleiaşi structuri . . . . . 28

Complementaritatea strategiilor de intervenţie . . . 32

Evaluarea eficienţei metodelor de intervenţie . . . 35

Cunoaştere-acţiune . . . . . 40

Capitolul al II-lea. *Strategii de definire şi soluţionare a problemelor sociale* . . . . . 42

Ce este o problemă socială ? . . . . . 47

Ce este, potenţial, o problemă socială ? . . . . . 50

Formularea unei dificultăţi ca problemă (conştientizarea problemelor) . . . . . 56

Nivelurile conştientizării problemelor sociale . . . 58

Factorii care determină conştientizarea problemelor sociale . . . . . 67

Implicaţii asupra înţelegerii unor caracteristici ale evoluţiei sistemelor sociale . . . . . 86

Definirea naturii problemelor sociale . . . . . 94

Soluţiile problemelor sociale . . . . . 102

Capitolul al III-lea. *Semnificația indicatorilor de satisfacție* 124

Modelul tradițional de interpretare a indicatorilor de satisfacție și dificultățile sale . . . . . 126

Elementele unui nou model teoretic de interpretare a indicatorilor de satisfacție . . . . . 132

Structura satisfacției . . . . . 140

Testarea modelului teoretic propus . . . . . 143

Cîteva concluzii în ceea ce privește semnificația indicatorilor sociologici de satisfacție . . . . . 149

Capitolul al IV-lea. *Schița unui proiect de dezvoltare socială : conducere și participare colectivă* . . . . 150

1. Definirea obiectivului. Tipurile stilurilor de conducere 154
2. Ce stil de conducere este necesar ? (Diagnoza necesității) . . . . . 162
3. Factorii care afectează cristalizarea și difuzarea stilului de conducere colectivă la nivelul colectivelor de muncă . . . . . 173

Unele soluții . . . . . 202

Capitolul al V-lea. *Rolul factorilor cognitivi în constituirea stilurilor conducerii directe* . . . . . 206

Fazele funcționării sistemelor sociale . . . . . 208

Punctele critice ale procesului de luare a deciziei în condiții de incertitudine ireductibilă . . . . . 212

Strategii de luare a deciziei în condiții de incertitudine ireductibilă . . . . . 221

Incertitudinea reductibilă . . . . . 235

Un experiment asupra ipotezei privind relația dintre condițiile cognitive și stilul de conducere . . . . 239

BIBLIOGRAFIE . . . . . 249

Capitolul I

# ŞTIINŢA ŞI SCHIMBAREA SOCIALĂ

Procesul de asimilare tot mai profundă a disciplinelor social-umane (filozofie, sociologie, antropologie, psihologie) în activitatea socială practică reprezintă una dintre caracteristicile remarcabile ale societăţii contemporane. Sîntem în prezenţa unui fenomen ale cărui implicaţii se vor dovedi probabil mult mai profunde decît cele ale revoluţiei industriale. Mulţi analişti ai tendinţelor societăţii contemporane consideră că revoluţia industrială a fost în fapt doar o primă etapă a unui proces mai complex de asimilare a ştiinţei în toate sferele de activitate socială. Convertirea ştiinţelor naturii în tehnologie de producţie materială este urmată, în mod necesar, de o masivă şi rapidă convertire a ştiinţelor social-umane în noi tehnologii de acţiune. În acest fel se încheie un larg ciclu în dezvoltarea societăţii umane : punerea pe bazele unei raţionalităţi eficace, de tip ştiinţific, a tuturor activităţilor sociale. Visul utopic al omenirii de „a proiecta" în mod conştient formele vieţii social-umane tinde a deveni tot mai mult un proiect realizabil.

Procesul este universal. În mod deosebit însă, o societate socialistă este vital legată de utilizarea practică a ştiinţelor sociale. Actualizarea potenţelor net superioare ale formelor socialiste de organizare este condiţionată, în mod esenţial, de gradul utilizării ştiinţelor în general, a ştiinţelor sociale în mod special. Mecanismele spontane de reglare a societăţilor tradiţionale, care asigurau prin ele însele un grad satisfăcător de eficacitate, sînt progresiv înlocuite cu mecanisme conştiente de organizare şi conducere a societăţii. Eficacitatea acestora din urmă

nu mai este asigurată „de la sine". Ea este în funcție de calitatea „științei" care îi stă la bază. O teză fundamentală a orientării Partidului Comunist Român este aceea că dezvoltarea bazei științifice a conducerii la toate nivelurile societății noastre reprezintă un factor hotărîtor al creșterii eficienței tuturor activităților sociale. S-ar putea afirma că în procesul construirii și perfecționării societății socialiste dezvoltarea științelor social-umane și asimilarea lor ca tehnologii ale activității sociale reprezintă un factor critic.

Pentru a fi utilizate în activitatea socială practică, științele sociale explicative trebuie să sufere profunde modificări. Din științe ale existentului, care să explice *cum este* lumea reală, ele devin științe ale acțiunii, răspunzînd la întrebarea *cum este realizabil* posibilul dorit. În acest sens se vorbește adesea de un nou tip de inginerie, deosebită de cea tradițională, care avea drept obiectiv producerea unor bunuri *fizice*, o „inginerie socială și umană". Pentru „a produce" un nou tip de personalitate umană, o nouă cultură, un nou tip de relații sociale sau, într-un plan mai particular, un anumit tip de colectiv de muncă, o anumită motivație a activității etc. sînt necesare instrumente speciale de acțiune, rezultate ale activității sociologului, antropologului, psihologului. La tehnologia fizică, chimică și biologică se adaugă o tehnologie socială și umană. Tot mai mult științele sociale își elaborează propriile lor strategii de intervenție în activitatea socială practică. Metodelor de cercetare li se adaugă metode de schimbare a realității sociale. Sociologul și psihologul încep să devină, alături de ingineri și economiști, participanți firești la cele mai variate activități sociale.

Procesul de integrare a științelor sociale în activitatea socială practică are loc la toate nivelurile acesteia : atît la nivelul conducerii societății globale, cît și la nivelurile sistemelor sociale particulare (subsistemelor) : întreprinderi, școli, familie, grup de muncă etc.

Integrarea științelor în activitatea socială practică are loc însă *pe căi* și *în forme* specifice în diferitele structuri sociale ale lumii contemporane. Dacă procesul este universal, structura sa, problemele pe care le ridică sînt semnificativ diferite într-o organizare socială socialistă față de una capitalistă.

**Știința și societatea globală.** În mentalitatea societății capitaliste clasice, disocierea dintre practica socială și politică, pe de o parte, și gîndirea teoretică filozofică și științifică), pe de altă parte, era într-atît de întemeiată pe evidență empirică, încît funcționa ca un postulat fundamental, mai presus de orice îndoială. Ideea că o asemenea disociere este „anormală", că orice practică umană trebuie, pentru a fi eficace, să fie fundată pe o profundă cunoaștere era considerată, în acest context, mai mult o speculație frumoasă, dar nerealistă. Ea stătea doar la baza utopiilor, fiind tratată ca atare.

Un asemenea mod de a gîndi nu reprezenta cîtuși de puțin o eroare. El era, în fapt, expresia adecvată a unei situații reale. Teza lui Marx că societățile presocialiste se constituie și evoluează în mod spontan, fiind, prin însăși natura lor, incompatibile cu cunoașterea legilor și a mecanismelor vieții sociale, oferă o explicație acestei rupturi. În aceste condiții, în mod necesar va exista, pe de o parte, o practică socială și o politică *spontană, empirică,* iar pe de altă parte, o reflexie teoretică *nepractică,* avînd mai mult funcții ideologice, justificative. Reflexia teoretică ocupa astfel un loc mai mult *marginal* în raport cu activitatea socială.

În lucrarea sa *The Coming of Post-Industrial Society,* Daniel Bell caracteriza atitudinea social-ideologică a societății capitaliste în următorii termeni : „Societatea industrială modernă, fiind o societate liberală (Bell se referă prin acest termen la societatea capitalistă), nu a simțit niciodată necesitatea de a-și defini obiectivele sale sau de a stabili priorități în cadrul unui set de obiective. Au fost mereu evitate asemenea luări de decizii colective. Nici o decizie socială conștientă de «a transforma» societatea nu a fost luată în ultimii 200 de ani. Cu toate acestea este foarte clar care erau scopurile noii societăți industriale. Scopurile acestea, care au devenit «date», implicau toate creșterea out-put-ului material de bunuri. Celelalte sfere ale vieții sociale, modurile tradiționale de viață au fost sacrificate atingerii acestor scopuri economice" *(9,* p. 275).

Un asemenea sistem social funcționează deci în virtutea unor mecanisme „spontane" : creșterea economică este un imperativ care se impune structural. Nimeni nu trebuie să-l impună prin forța argumentelor. Ca rezultat al dinamicii sistemului economic, toate celelalte sisteme

ale societății se modifică. Schimbarea lor nu este nici ea rezultatul unor decizii conștiente, formulate la nivelul întregii colectivități, ci consecința „naturală" a modificărilor economice. „Liberalismul" poate fi considerat ca un principiu de organizare fundamental pentru o societate de tip capitalist nu numai în sfera activității economice, ci pentru întreaga viață socială. El se fundează pe ideea că societatea ca atare reprezintă un simplu rezultat al activităților individuale orientate spre satisfacerea propriilor interese. Organizarea și dinamica societății în ansamblu nu trebuie să constituie obiectul unor decizii sociale speciale. În acest sens se poate considera că funcția organismelor politice este oarecum *marginală*. Sistemul social global este *dat*. Dinamica sa este asigurată de forțele spontane interne, ea nu trebuie orientată sau controlată. Reglarea vieții sociale este și ea asigurată, în cea mai mare parte, de mecanisme spontane, în mod special de piața economică. Aceasta din urmă tinde să devină mecanismul suprem al reglementării nu numai a activității economice, ci a tuturor activităților : știință, cultură, timp liber. Organismele politice au drept funcție doar menținerea acestui sistem și intervenția, prin pîrghii specifice, pentru a contracara o serie de procese disruptive în raport cu funcționarea „normală" a societății.

Este clar că, într-un asemenea sistem, nu ne putem aștepta ca organismele politice să-și pună probleme în legătură cu principiile organizării sociale, cu dinamica de perspectivă a societății, să stabilească obiective sociale majore de atins, să planifice și să conducă dezvoltarea societății în sensul realizării acestora. Ajungem astfel la problema care interesează în mod special analiza noastră : o asemenea conducere politică a societății *nu are nevoie* de o înțelegere profundă a societății în care funcționează. Marx a demonstrat, mai mult decît acceptă Daniel Bell, că ea nici nu poate ajunge la o asemenea înțelegere globală adecvată.

Societatea socialistă se bazează pe un cu totul alt tip de organizare socială : mecanismele reglării spontane sînt aici marginale, locul lor fiind luat, într-o măsură din ce în ce mai mare, de conducerea socială conștientă. O asemenea conducere se realizează prin instituțiile politice ale societății, în mod special prin partidul politic de tip comunist. În acest sens, Programul P.C.R. subliniază fap-

tul că „partidului îi revine sarcina de a organiza și conduce în mod conștient amplul proces social de înaintare neîntreruptă a societății pe calea comunismului (*76*, p. 112). Politicul dobîndește astfel o funcție cu totul nouă în organizarea și conducerea vieții sociale, preluînd o parte importantă a reglării dezvoltării sociale deținute de mecanismele spontane ale societăților presocialiste, de piața economică în mod special (*107*). Spontaneitatea, caracteristică societăților capitaliste, este înlocuită prin *conducerea unitară, conștientă*. Aceasta presupune, în condițiile societății socialiste, o largă participare democratică. Tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia această împletire în *Raportul la cel de-al XI-lea Congres al P.C.R.*: „Se va acționa pentru înfăptuirea conducerii unitare, pe baza planului național unic, a dezvoltării economico-sociale a țării, pentru promovarea principiilor conducerii științifice în toate sectoarele. Partidul va milita în mod consecvent pentru adîncirea democrației socialiste, asigurînd cadrul organizatoric cel mai propice participării maselor populare la conducerea întregii activități economico-sociale, la făurirea în mod conștient, de către popor, a propriului său viitor" (*13*, p. 50).

Un asemenea rol activ al sistemului politic în organizarea și dezvoltarea societății părea, pînă nu de mult lumii burgheze, ancorată în principiul „liberalist" de organizare, ca fiind complet nefirească.

Ideea creșterii rolului organizator al factorului politic în sistemul social global a început să prindă teren tot mai mult, sub presiunea dezvoltării sociale, chiar în țările burgheze cele mai „liberaliste" tradițional.

Din acest punct de vedere există, între organizarea de tip socialist și cea de tip capitalist, o diferență netă în ceea ce privește nivelurile conducerii sociale la care științele sociale sînt angajate. Societatea socialistă și-a pus încă de la început problema definirii conștiente, științifice a obiectivelor sociale majore ale dezvoltării sociale. Într-o structură de tip capitalist, științele sociale încep să pătrundă mai mult la nivelul *mijloacelor* de soluționare a diferitelor probleme generate de dinamica spontană a societății.

Mulți sociologi occidentali sînt de acord asupra faptului că societatea capitalistă contemporană, datorită dezvoltării sale economice, este tot mai mult pusă în fața

necesității de a spori controlul conștient asupra funcționării și dezvoltării sistemului social, atît asupra activității economice, cît și asupra celorlalte sfere ale vieții sociale. Ei consideră că (lucrarea lui Daniel Bell citată mai sus este un caz tipic în acest sens) o asemenea schimbare este determinată în mod nemijlocit (și exclusiv) de factori tehno-economici. Experiența țărilor socialiste demonstrează însă faptul că tipul de organizare socială reprezintă un factor mai puternic.

Necesitatea unui control conștient al societății asupra propriei sale funcționări acționează, datorită noilor procese caracteristice lumii contemporane, și în capitalism, însă împotriva structurilor fundamentale ale acestuia, forțîndu-le din interior. Nu este întîmplător că în țările capitaliste dezvoltate controlul asupra proceselor sociale majore reprezintă un punct critic al luptei politice de clasă și al înfruntărilor ideologice.

În țările socialiste, deși dezvoltarea economică nu a atins încă nivelul realizat de țările capitaliste avansate, conducerea socială și-a lărgit fundamental sfera ei de acțiune. Un punct esențial al Programului P.C.R. se referă tocmai la acest aspect : „În organizarea conducerii științifice a țării, partidul va ține permanent seama de complexitatea și interdependența diferitelor sectoare și domenii ale vieții economico-sociale. Conducerea științifică trebuie să cuprindă toate problemele organizării societății — de la cele privind dezvoltarea economiei, științei, culturii, pînă la cele ce privesc familia și normele de conviețuire socială“ (*76*, p. 107/108).

Un cercetător marxist ar putea remarca faptul că tendința actuală de lărgire la nivelul societății globale a funcțiilor de organizare, control și planificare, datorată evident, dezvoltării economice, tehnologice și științifice și realizată în mod plenar în condițiile societății socialiste, are loc în societatea capitalistă împotriva structurilor sociale ale acesteia, forțîndu-le dinăuntru. Nu este întîmplător faptul că acesta reprezintă unul dintre punctele critice ale luptei de clasă contemporane și ale înfruntărilor ideologice.

În contrast cu *marginalitatea* cunoașterii științifice în raport cu funcționarea societății capitaliste, se poate afirma *centralitatea* acesteia în organizarea de tip socialist. Datorită însești mecanismelor spontane de funcțio-

nare a societății capitaliste, sistemul politic al acesteia, structural, nu resimte nevoia unei imagini teoretice articulate și sintetice a societății în ansamblul ei și a dinamicii sale de perspectivă. El are o orientare pragmatică, empiristă, impusă de exigențele soluționării problemelor curente generate de funcționarea sa predominant spontană. În socialism, pentru a-și realiza în mod eficient funcția sa, partidul comunist are nevoie de o înțelegere teoretică de ansamblu a societății și a dinamicii sale de perspectivă. Activitatea de conducere a societății socialiste se apropie tot mai mult de idealul unei proiectări raționale a întregii organizări a societății. Pornind de la diagnoza *necesităților* colectivității, analizînd *posibilitățile* și *condițiile* satisfacerii acestora, sînt formulate *obiectivele* majore ale dezvoltării sociale și *mijloacele* realizării acestora. Elaborarea unor ample programe de organizare și dezvoltare socială este o caracteristică exclusivă a societății socialiste. Programul P.C.R. de dezvoltare a României, de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare spre comunism reprezintă un exemplu elocvent de asemenea formulare explicită a obiectivelor majore de dezvoltare a societății.

Este evident că o asemenea conducere are nevoie, pentru determinarea necesităților, posibilităților, obiectivelor și mijloacelor, de o cunoaștere sistematică și profundă a realității, de elaborarea unor instrumente fundate științific, de analiza situației existente și de planificarea activității de dezvoltare socială. Un sistem social fundat pe reglarea spontană nu are nevoie de o cantitate prea mare de cunoștințe științifice. Dimpotrivă, o conducere conștientă, pentru a fi mai eficientă decît reglarea spontană, trebuie să se sprijine pe o solidă bază de cunoaștere. Nu este întîmplător faptul că partidul nostru pune un accent deosebit pe dezvoltarea științei conducerii societății. Dezvoltarea mecanismelor de conducere, îmbogățirea bazei lor științifice reprezintă o sarcină fundamentală pe care documentele de partid o pun în fața activității întregii societăți. Este semnificativă formularea din Programul P.C.R. a uneia dintre direcțiile esențiale de acțiune în vederea asigurării unei conduceri științifice a societății : „Cunoașterea profundă a proceselor economice și sociale, a realităților în care trăim, realizarea,

pe această bază, a unei previziuni clare a dezvoltării în perspectivă a societății" (*76*, p. 108).

Conducerea conștientă a societății face ca înțelegerea științifică a organizării întregii societăți, a perspectivelor sale de dezvoltare (adică ceea ce se poate numi o teorie a societății globale, o „macroteorie socială") să capete un statut special. Ea reprezintă un element esențial al ideologiei social-politice a societății, orientînd întreaga activitate. Într-un sistem capitalist, variatele „teorii" ale societății, datorită faptului că nu au un rol esențial în conducerea propriu-zisă a societății (funcțiile lor ideologice fiind predominant justificate și integrative), tind să aibă mai mult un caracter *privat* și *marginal*, neavînd o influență semnificativă asupra deciziilor politice. O teorie a societății socialiste este în mod necesar conectată cu activitatea politică. Una dintre preocupările importante ale partidului comunist este aceea de a elabora o imagine teoretică articulată a societății globale, pe care să-și sprijine întreaga sa activitate de conducere. Teoria societății, în acest caz, încetează a mai fi un act strict privat, marginal în raport cu sistemul politic. Ea reprezintă *o opțiune politică fundamentală*. Nu este întîmplător faptul că programele politice ale partidelor comuniste nu sînt simple liste cu măsuri de luat în vederea rezolvării unor probleme curente, ci ample definiri teoretice ale societății și ale perspectivelor de dezvoltare, pe care se fundează întreaga practică politică.

O asemenea cunoaștere, de care partidul comunist are nevoie în mod vital pentru întreaga sa activitate, nu este un *dat*. Ea trebuie realizată, verificată și dezvoltată continuu. Filozofia marxist-leninistă reprezintă o bază prețioasă. Dar numai o viziune dogmatică poate considera că toate cunoștințele necesare pentru a conduce complexul proces de construire a unei noi societăți pot fi deduse din principiile teoretice enunțate de clasicii marxism-leninismului. Cunoștințele necesare unei asemenea opere nu pot fi împrumutate în mod mecanic nici din experiența altor partide comuniste, deși și aceasta reprezintă o importantă sursă de cunoaștere. Fiecare partid trebuie să-și elaboreze o cunoaștere proprie a societății în care el acționează ca forță conducătoare. Astfel, în activitatea sa, P.C.R. a fost mereu confruntat cu probleme noi, specifice. În acest sens, dezvoltarea

cunoașterii proceselor sociale reprezintă una *dintre funcțiile* esențiale ale partidului nostru, un element constitutiv al rolului său conducător.

Este un lucru cu totul nou în istoria societății : partidul politic ca atare, prin complexele sale mecanisme, devine un *producător colectiv de teorie, de cunoaștere.* În permanență este sintetizată experiența practică acumulată în activitatea de construire a societății socialiste cu rezultatele obținute de cercetarea științifică specializată. În acest sens, nu este deloc o metaforă a vorbi despre contribuția P.C.R. la dezvoltarea cunoașterii societății contemporane, la dezvoltarea filozofiei marxiste.

Marginalitatea științelor sociale în raport cu politicul, ca principiu structural al funcționării societăților bazate pe proprietatea privată, creează probleme specifice în procesul asimilării lor în activitățile practice. În acest context social, politicul și științificul apar ca entități strict separate, cu orientări distincte, nu în mod necesar convergente.

Toate criticile umaniste ale societății occidentale au ca unul dintre punctele lor esențiale problema *utilizării științei.* Sistemele sociale reale asimilează cunoașterea științifică în calitate de *mijloc* care le ridică eficiența funcționării lor. Se pune însă, în acest punct, o problemă foarte importantă. Una dintre normele fundamentale care stau la baza dezvoltării cunoașterii în țările occidentale, generată de însăși exterioritatea teoriei în raport cu politicul, o reprezintă exigența neangajării politice și ideologice a științei. O asemenea neangajare, cel puțin formal, era asigurată în condițiile în care sistemele sociale reale nu aveau nevoie în mod direct de a utiliza rezultatele cercetărilor din științele social-umane. Situația s-a schimbat însă structural. Rezultatele științelor social-umane sînt tot mai eficient folosite de către diferitele instituții sociale : întreprinderi productive, organizații politice, militare etc. În aceste condiții se ridică problema controlului cercetătorului științific asupra folosirii rezultatelor sale. Indiferent de opțiunea sa social-politică, prin activitatea sa, direct sau indirect, omul de știință contribuie la funcționarea sistemului social care îi absoarbe cunoștințele în calitate de instrumente de acțiune. În acest sens, criticii societății occidentale au formulat ideea că oamenii de știință devin un fel de *manipulatori*

*manipulați*. Grupurile privilegiate, beneficiind de eficacitatea instrumentelor oferite de știință, pot să-și perpetueze dominația. Critica sociologiei, a antropologiei, a psihologiei și a altor discipline social-umane reprezintă un element deosebit de spectaculos al noilor orientări ideologice critice din Occident. Temeiul criticii este în fapt „integrarea" lor ca instrumente ale sistemului social existent (*74*). Vechea tiranie s-a perpetuat cu ajutorul instrumentelor științei (*24*). Utilizarea cercetării științifice în scopuri agresive, imperialiste, a reprezentat tema multor „scandaluri" publice în S.U.A. Cel mai cunoscut este cazul proiectului Camelot. Acest proiect, inițiat de Pentagon, se referă la un vast program de cercetări sociologice și antropologice în țările în curs de dezvoltare, orientat explicit în sensul găsirii metodelor de prevenire a revoluțiilor sociale și de combatere eficace a războaielor de guerilă. Protestele opiniei publice americane, a numeroși oameni de știință au dus în cele din urmă la abandonarea sa (*42*).

O asemenea problematică apare în mod normal în situațiile în care știința este integrată în sistemele sociale doar în calitate de *mijloc*, scopurile de realizat fiind în afara controlului său. Ca o a doua față a aceleiași monede s-a cristalizat utopia așa-numitului „tehnocratism" : transferul de *putere* de la grupurile privilegiate tradiționale către specialiști, care ar deveni, în condițiile actuale, adevărații conducători. Un asemenea vis își demonstrează inconsistența în momentul în care se ajunge la întrebarea fundamentală : *interesul cui* este promovat ? Al vechilor clase privilegiate, al noilor clase privilegiate, sau al întregii colectivități ?

Organizarea de tip socialist deschide perspectiva unei restructurări radicale a raportului dintre politic și științific. Exterioritatea celor doi termeni este lipsită de sens în acest context social. Pe de o parte, activistul politic trebuie să fie el însuși un teoretician, un utilizator al științei, nu numai în deciderea *mijloacelor*, dar și a *scopurilor* de realizat. Practica politică socialistă este imposibilă în afara teoriei, a științei. Pe de altă parte, omul de știință este el însuși un activist politic, un cetățean participant activ și responsabil la soluționarea problemelor publice. Activitatea politică și cea științifică pot fi și în socialism generatoare de profesiuni diferite, care

nu produc însă grupuri sociale cu interese distincte. Intelectualitatea, din acest punct de vedere, trebuie considerată a fi mai degrabă un grup care *participă* activ la activitatea politică, avînd, prin profilul ei profesional, funcții specifice în acest cadru. Realizarea democrației socialiste nu poate fi concepută fără contribuția esențială a cunoașterii științifice. Știința devine un instrument angajat în funcționarea vieții sociale : ea contribuie la determinarea necesităților colectivității și a mijloacelor de satisfacere a lor. Opțiunea democratică, pentru a fi eficientă, trebuie să aibă loc în cunoștință de cauză. Putem afirma în acest sens că știința capătă în socialism un sens profund uman, devenind un instrument politic al colectivității.

Documentele P.C.R. definesc tocmai în acest sens funcția intelectualității în societatea noastră : de a contribui la *fundamentarea științifică* a politicii partidului. Contribuția la fundamentarea științifică a politicii partidului înseamnă, în principal două lucruri :

1) a dezvolta baza filozofică și științifică pe care partidul își întemeiază optiunile sale social-politice și ideologice majore ;

2) a oferi cunoștințele și instrumentele necesare realizării obiectivelor dezvoltării societății.

În documentele de partid sînt formulate problemele sociale majore ridicate de practica construirii societății socialiste — rolul națiunii în etapa actuală a dezvoltării societății noastre, caracteristicile contradicțiilor societății socialiste și soluționarea lor, rolul statului și al partidului în procesul de construire a societății socialiste multilateral dezvoltate, problemele dezvoltării culturii, a conștiinței socialiste etc. —, la înțelegerea și soluționarea cărora oamenii de știință sînt chemați să-și aducă contribuția.

Din acest punct de vedere, atitudinea partidului nostru față de activitatea teoretică și științifică este foarte clară. În numeroase rînduri, conducerea de partid a stimulat largi dezbateri în jurul problemelor fundamentale ale societății noastre. Diversitatea punctelor de vedere nu este exclusă, ci, dimpotrivă, e considerată necesară pentru dezvoltarea cunoașterii. Este necesar însă ca discuțiile științifice să constituie abordări constructive, fundate pe concepția marxistă, în cadrul orientării ideologice fundamentale a partidului.

Opțiunea, evident, este un atribut al factorului politic ; este un act politic. Ea trebuie însă bazată pe o profundă cunoaștere, la care activitatea științifică trebuie să-și aducă o contribuție esențială. Criticile aduse cu diferite prilejuri de către conducerea partidului nostru activității științifice au vizat constant sporirea contribuției acesteia la rezolvarea problemelor majore ale societății noastre.

Tezele enunțate mai sus în legătură cu raportul dintre politic și științific sînt confirmate și de particularitățile dezvoltării științelor sociale în perspectivele celor două tipuri de societate. Clasa muncitoare, din nevoia resimțită de a schimba structural organizarea socială, a început prin a dezvolta o teorie a macrosistemelor, a societăților globale. Teoria lui Marx este o asemenea abordare. În cadrul societății capitaliste, preocupările au fost orientate prioritar spre analiza microsistemelor sociale. La nivelul macroteoriilor sociale, așa cum de fapt prevăzuse Marx, se manifestă o criză cronică. Există aici un decalaj substanțial între dezvoltarea cunoașterii diferitelor sisteme sociale particulare (a microsistemelor sociale) și cunoașterea sistemului social global, în defavoarea acestuia din urmă. Încercările teoretice, constituite în afara teoriei marxiste, de a explica organizarea și dinamica societății globale au fost constant nesatisfăcătoare. Dovada o reprezintă și perimarea lor rapidă.

**De la explicație la inginerie socială.** Societățile bazate pe mecanisme spontane de funcționare nu aveau nevoie de o „inginerie socială", de o știință dedicată transformării sociale. Nu este, de aceea, surprinzător faptul că, dezvoltate în acest cadru, științele social-umane au împrumutat ceva din atitudinea științelor naturii. Nu avem în vedere idealul de obiectivitate și rigurozitate pe care sociologia, psihologia socială, antropologia l-au preluat de la surorile lor mai mari, ci un anumit mod de raportare la obiectul lor de cercetare — considerarea realității sociale ca *dată, lipsită de alternativă*. Ca știință pozitivă, de exemplu, sociologia dorea să descrie realitatea socială așa cum *este* ea, nu așa cum ar putea să fie. Ea a fost într-o foarte mare măsură o știință a existentului, iar nu a posibilului. Insatisfacția și proiectele de reorganizare socială generate de aceasta erau excluse din sfera pre-

ocupărilor cu eticheta „utopii". Această evlavie pentru existent apare multor critici contemporani mai mult drept conservatorism, sau cel puțin neputință de angajare socială.

Societatea este, din punctul de vedere al statutului său existențial, foarte deosebită de natură. Ea poate fi imaginată, în ultimă instanță, ca *„instrument"* al vieții omenești, rezultat al unui șir nenumărat de decizii individuale și colective. „Făcînd" realitatea sa socială, omul acționează într-o ridicată incertitudine. Cît este ea de potrivită ? Deciziile luate sînt cele mai bune posibile ? Organizarea socială existentă este cea mai bună posibilă ? Oamenii, în măsura în care sînt producători de decizii, au mereu profunde îndoieli în această privință. Cu greu se poate imagina o colectivitate complet sigură de opțiunile sale, satisfăcută fără rezerve față de formele sociale existente, care să nu aspire către a imagina alternative Din această perspectivă, descrierea existentului este mai puțin importantă. Importantă este perfecționarea, schimbarea. Ca să folosim expresia lui Marcuse, sociologia tradițională tindea să considere societățile ca „unidimensionale". În realitate, societăți unidimensionale, care să nu cuprindă și atitudinea critică față de organizarea existentă și tentative de formulare a alternativelor, au fost mai mult excepții decît regulă. Ancorarea excesivă a științelor sociale în postura explicativă face ca alternativa și schimbarea, dimensiuni esențiale ale existenței sociale, să fie ignorate. Un asemenea fetișism al existentului nu putea da, în realitate, naștere unei științe teoretice propriu-zise. Empirismul, caracteristic, în general, cercetărilor sociologice occidentale, își poate găsi o explicație și în această atitudine.

O societate activă, orientată conștient spre dezvoltare, are nevoie de un tip nou de știință : o știință care să poată oferi o evaluare a formelor de organizare existente și să imagineze noi forme de organizare mai bune, o știință direct conectată cu decizia, adînc implicată în procesele de transformare socială.

Nu afirmăm existența unei opoziții între explicație și acțiune. Kurt Lewin avea perfectă dreptate afirmînd că „nimic nu este mai practic decît o bună teorie". Explicația este momentul primar în orice acțiune de transfor-

mare. O cunoaștere orientată spre intervenție are însă o structură specifică, diferită de o cunoaștere orientată spre explicație. Ea este dominată de ceea ce s-ar putea numi *o perspectivă organizațională.*

O asemenea cunoaștere orientată spre acțiune, spre formularea posibilităților alternative, deci spre dezvoltare, își centrează atenția în mod prioritar asupra următoarelor tipuri de probleme :

1. *Diagnoza necesităților.* O societate care dorește să se constituie în mod conștient trebuie să pornească de la determinarea necesităților fundamentale la care să răspundă : necesități umane individuale, necesități colective, necesități ale întregii societăți. O determinare cît mai riguroasă cu putință a necesităților reprezintă termenul fundamental de referință pentru evaluarea tuturor activităților. Societatea socialistă se constituie ca o societate care, în mod conștient, este centrată pe om și pe multiplele sale necesități. Determinarea necesităților apare deci ca o condiție absolut necesară unei construiri raționale a formelor de organizare a tuturor activităților sociale. În raport cu satisfacerea lor, o activitate socială oarecare este bună sau nu, eficientă sau ineficientă.

2. *Explorarea posibilităților* de satisfacere a acestor necesități existente la un moment dat. Datorită dezvoltării fără precedent a cunoștințelor și a tehnologiilor societatea contemporană cunoaște ceea ce s-a numit „revoluția posibilităților". Problema care se pune în fața activității sociale nu este de a găsi o soluție satisfăcătoare, ci de a alege dintre multiplele posibilități existente, sau imaginabile, pe cea mai bună. Proiectarea de forme de organizare socială care să răspundă cel mai bine la necesitățile colectivității reprezintă, din această cauză, un punct esențial în programul de dezvoltare a științelor actuale. Procesul spontan de cristalizare a noi forme de organizare socială a devenit excesiv de costisitor. El trebuie înlocuit printr-o proiectare sistematică, fundată pe știință. Să luăm cîteva exemple. Poate domeniul în care transformările cele mai spectaculoase au avut loc în ultimele decenii este teoria organizațiilor. Structurile tradiționale ale organizațiilor au devenit tot mai nesatisfăcătoare. Căutarea de noi moduri de organizare a devenit astfel una dintre preocupările majore ale cer-

cetării științifice. Începînd cu structurile organizaționale propriu-zise — economico-administrative — și sfîrșind cu formele social-umane de organizare a activității, cercetarea științifică contemporană încearcă să elaboreze și să implementeze forme noi, adaptate la multitudinea cerințelor societății contemporane. Pentru societățile socialiste elaborarea formelor de conducere politică și administrativă reprezintă una dintre preocupările cele mai constante, fiind vitală pentru eficiența întregii activități sociale.

Elaborarea unor *noi principii de organizare* socială reprezintă unul dintre punctele critice ale asimilării științelor în activitatea socială. Mulți cercetători notează faptul că tentativa de a soluționa problemele sociale și umane cu instrumentele tehnologiei fizice și chimice a eșuat. De fapt, aceasta nu a fost decît o iluzie generată de dezvoltarea impetuoasă a acestor tehnologii, de eficiența extraordinară pe care ele au adus-o. Rezultatele au fost însă, pînă la urmă, dezamăgitoare. Ce să produci nu reprezintă o decizie nici tehnică și nici măcar economică, ci social-culturală și politică. În lumea de azi a devenit absolut evident că „a produce cît mai mult și cît mai ieftin" reprezintă o necesitate, dar dacă actul productiv nu este ghidat clar de un cadru social-cultural și politic, rezultatul său poate, pînă la urmă, să nu aibă *eficiența socială și umană* scontată. Tehnologia fizică s-a dovedit a fi doar un element component al unei tehnologii mai largi, sociale și umane, care rămîne de creat. Fără o asemenea tehnologie, problemele social-umane critice ale societății actuale nu pot fi soluționate într-un mod satisfăcător.

Cunoscutul psiholog american B. R. Skinner atrăgea atenția asupra unui efect curios din acest punct de vedere : alegerea între proiecte strict tehnologice (realizarea unor zboruri lunare, de exemplu) și proiecte sociale nu este determinată, în opinia sa, de criterii de *prioritate*, ci de *fezabilitate (94)*. Lipsa unor tehnologii social-umane este de natură să producă un profund dezechilibru : o serie de probleme, foarte importante din punct de vedere uman, nu sînt puse ca atare, nu constituie obiectul atenției deoarece nu există mijloacele soluționării lor. Decalajul dintre tehnologia materială și tehnologia social-umană, caracteristic încă în mod dramatic

societății contemporane, împiedică, din acest punct de vedere, realizarea unei ordini de priorități raționale.

3. *Calculul eficienței.* Modurile de organizare socială nu au o valoare în sine, ci doar instrumentală. Multiplicarea posibilităților transformă actul alegerii într-un punct critic al dezvoltării sociale. Pentru a fi rațională, o alegere trebuie să se fundeze pe putința discriminării cît mai fine a alternativelor în funcție de eficiența lor socială. Documentele P.C.R. subliniază în repetate rînduri necesitatea unei asemenea centrări în procesul perfecționării societății noastre : obiectivul oricărei acțiuni de perfecționare socială este *ridicarea eficienței* tuturor activităților sociale. În momentul actual, problema determinării eficienței activităților sociale este încă departe de a fi soluționată.

4. *Implementarea soluțiilor alese.* Odată luată decizia asupra principiilor fundamentale de organizare, dificultatea se mută la nivelul implementării ei. Crearea unor forme reale, sociale și culturale este o sarcină „arhitecturală" extrem de complexă. Sînt implicate aici o mulțime de procese sociale, culturale și psihologice care trebuie luate în considerație. Nu este întîmplător faptul că acest aspect reprezintă unul dintre cele mai importante ale ingineriei sociale. Să luăm un exemplu. Partidul nostru, analizînd caracteristicile procesului de realizare a societății socialiste, a elaborat principiile fundamentale ale unui nou stil de conducere : conducerea colectivă. Transformarea acestor principii într-un stil real, deplin cristalizat și difuzat în întreaga colectivitate, reprezintă un extrem de complex proces social, cultural și psihologic : forme noi de organizare socială, o nouă cultură a participării, deprinderi și mentalități, valori și cunoștințe sînt toate implicate aici. Sociologii, psihologii, antropologii, filozofii au aici un cîmp larg de acțiune. Este evident faptul că sociologul, prin cunoștințele sale, trebuie să-și aducă contribuția la implementarea unor asemenea vaste programe de dezvoltare socială.

5. *Analiza dinamicii sistemelor sociale.* Orice transformare socială trebuie să ia în considerație caracterul de sistem al proceselor sociale. Este dificil a schimba un aspect fără a produce largi modificări într-o mulțime de alte aspecte ale organizării sociale. O viziune de ansamblu a sistemelor sociale este absolut necesară. Dez-

voltarea socială implică în multe cazuri însăşi problema proiectării unor întregi sisteme sociale : o şcoală, o întreprindere, un spital etc. Sau dacă nu proiectarea lor integrală, perfecţionarea lor substanţială. În ambele cazuri cunoaşterea caracteristicilor structurale şi funcţionale ale sistemelor sociale, mecanismele lor şi legile care le guvernează comportamentul reprezintă o condiţie absolut necesară. Din acest punct de vedere, o ştiinţă a dezvoltării sociale este, inevitabil, o ştiinţă a sistemelor sociale. Omul de ştiinţă este chemat să se integreze eforturilor sistemelor sociale reale consacrate soluţionării problemelor lor Pentru a putea realiza această misiune, el trebuie însă să înţeleagă dinamica sistemelor sociale în procesul formulării şi al soluţionării problemelor lor.

Din această sumară înşiruire a preocupărilor centrale, după părerea noastră, ale unei ştiinţe activ implicate în dezvoltarea socială reiese poate mai clar sensul tezei cu care această analiză a început : o asemenea perspectivă necesită o *restructurare* a cunoaşterii socialului, o reformulare a ei în termeni specifici.

Elaborarea de *tehnologii sociale* reprezintă una dintre preocupările cele mai importante în ştiinţele sociale şi umane. Procesul de diferenţiere dintre cercetările teoretice şi cele aplicative s-a declanşat. Există în momentul de faţă proiecte la care participă largi colective şi care au ca obiectiv nu descoperirea ştiinţifică în sine, ci elaborarea unor complexe instrumente de transformare socială şi culturală.

Problematica „intervenţiei" sociologului în procesul real de transformare socială a început să devină, ea însăşi, una dintre preocupările mari ale cercetării. Este semnificativ faptul că în ultimii ani au apărut tot mai multe lucrări care au ca temă schimbarea socială *(6, 28, 29, 40, 102)*.

Raportul dintre sociolog şi sistemele sociale reale care îi solicită concursul (întreprinderi, şcoli, diferite alte organizaţii) reprezintă, de asemenea, o problematică tot mai frecventă.

În această lucrare se utilizează adeseori termenul de „sistem social" ca obiect al acţiunii de transformare socială la care sociologul, antropologul, psihologul sînt chemaţi să participe. În limbajul curent, acest termen este frecvent asociat cu tipul de societate globală — sis-

tem social socialist sau sistem social capitalist. În ştiinţele sociale, termenul are însă o utilizare mai largă. El se referă la orice set organizat de interrelaţii sociale Sistem social este un grup de prieteni, un colectiv de muncă, o familie, o şcoală, o întreprindere. Şi societatea în ansamblul său este un sistem social, dar cu un grad de complexitate mult superior. Pentru a distinge societatea în ansamblu de subsistemele ei se utilizează, pentru a o desemna, termenul de *sistem social global* sau *societate globală*. Termenul de sistem social este utilizat mai mult pentru a desemna diferitele subsisteme ale societăţii globale. O teorie a organizării sociale, aşa cum este ea înţeleasă în această lucrare, se referă în mod esenţial la sistemele sociale simple — colective de muncă, întreprinderi, şcoli etc. Desigur că unele dintre caracteristicile sistemelor sociale mai simple sînt valabile şi pentru sistemul social global. Şi, în analiză, se atrage adesea atenţia asupra unor asemenea situaţii posibile. De fiecare dată însă trebuie avut în vedere faptul că, datorită complexităţii crescute, aceste cazuri prezintă un grad ridicat de simplificare, trebuind a fi luate cu toată prudenţa. De cîte ori în această lucrare ne referim la „sistem social" vizăm deci nu societatea globală, ci subsistemele sale.

**Două tipuri de intervenţie : elaborarea de soluţii sau perfecţionarea capacităţii de soluţionare.** Există cazuri în care sistemele sociale reale se află în faţa unei probleme social-umane pe care nu ştiu cum s-o rezolve. Sociologul este solicitat în această situaţie să sugereze *o soluţie*. Dacă, de exemplu, o întreprindere este confruntată cu problema fluctuaţiei, ea poate cere sociologului să-i formuleze o posibilitate de stabilizare a forţei de muncă. Dacă există probleme cu integrarea tineretului în munca productivă, sociologul poate fi solicitat să ofere unele soluţii practice. Acest tip de intervenţie este cel mai practicat şi, ca atare, cel mai analizat din punct de vedere teoretic. El nu este însă unicul tip de contribuţie a sociologului la soluţionarea problemelor practice. Obiectivul intervenţiei sociologului poate să fie însă şi altul decît soluţionarea unei probleme concrete, şi anume sporirea capacităţii respectivului sistem de a formula el însuşi, în mod cît mai adecvat, problemele sale şi de a găsi

soluţii eficiente. Sistemele sociale, oricare ar fi ele (un colectiv de muncă, o şcoală, un grup de cercetare ştiinţifică sau o întreprindere), au capacitatea de autoorganizare, de autoperfecţionare. Ele au mecanisme speciale care detectează dificultăţile şi elaborează soluţii. Un sistem social eficient nu este acela care apelează la un sprijin exterior în soluţionarea tuturor problemelor sale Principiul autonomiei relative reprezintă o condiţie fundamentală a existenţei sale ca sistem. Este evident că unele probleme nu pot fi soluţionate în mod adecvat cu mijloacele de care fiecare sistem particular dispune, în acest caz apelul la un specialist din exterior fiind inevitabil. Dar pentru activitatea lor „normală", sistemele sociale trebuie să-şi cultive propriile lor capacităţi de soluţionare a dificultăţilor care apar. În asemenea situaţii, sociologul ar putea să nu încerce a soluţiona el însuşi o problemă sau alta pe care sistemul i-o pune, ci a se concentra pe perfecţionarea mecanismelor proprii respectivului sistem de formulare a soluţiilor. În cazul medicinei, un asemenea tip de obiectiv nu mai este cîtuşi de puţin curios. În foarte multe cazuri, metoda cea mai eficace de vindecare a unei boli este întărirea capacităţii de luptă a organismului însuşi.

Există mai multe căi pe care o asemenea perfecţionare se poate realiza. Ca ilustrare vom lua exemple din sfera sistemelor productive, unde integrarea ştiinţelor sociale este mai avansată.

a) Furnizarea de informaţii sistematice asupra respectivei probleme. De multe ori, sistemele sociale nu izbutesc să ajungă la soluţii satisfăcătoare datorită faptului că nu dispun de informaţii sistematice asupra fenomenului în cauză sau informaţiile de care dispun sînt unilaterale. Îmbogăţirea bazei informaţionale este de natură să perfecţioneze substanţial activitatea de decizie a sistemelor sociale însele. Vom lua ca ilustrare tot cazul fluctuaţiei. De ce oamenii dintr-o întreprindere au tendinţa de a căuta alte locuri de muncă ? Uneori conducerile întreprinderilor au o imagine foarte săracă asupra cauzelor acestor fenomene. În cele mai multe situaţii, această imagine se rezumă la factorul cel mai simplu şi mai evident : avantajele materiale pe care alte întreprinderi le pot oferi. Desigur că remuneraţia reprezintă

un factor foarte important, dar nici pe departe unicul. Cercetările arată în mod constant faptul că motivația căutării altor locuri de muncă este mult mai complexă. Caracteristicile social-umane ale întreprinderii, climatul uman cu alte cuvinte, sînt foarte importante aici. Conducerile întreprinderilor, necunoscînd întotdeauna situația reală, nu pot formula nici soluții mai complexe. Contribuția sociologului constă adesea în cercetarea fenomenului în cauză și oferirea conducerii respectivului sistem social de informații sistematice asupra acestuia.

În măsura în care se consideră că este necesar ca sistemul să obțină în mod constant informații asupra procesului în cauză, sociologul poate proiecta un sistem informațional suficient de simplu pe care sistemul însuși să-l folosească pentru culegerea datelor necesare deciziei. Multe întreprinderi utilizează, reluînd exemplul dat mai înainte, un sistem special, foarte simplu și necostisitor, de a culege informații asupra motivelor schimbării locului de muncă. În general, sporirea utilizării instrumentelor de culegere a informațiilor asupra stării social-umane reprezintă o tendință caracteristică dezvoltării și perfecționării întreprinderilor actuale. Unul dintre obiectivele științelor sociale la ora actuală este proiectarea unor sisteme de culegere și prelucrare a informațiilor care să fie puse la dispoziția diferitelor sisteme sociale (întreprinderi, școli etc.) și care să fie utilizate de către acestea ca instrumente curente în activitatea de conducere. În măsura în care este nevoie însă de o cunoaștere mai amănunțită a fenomenelor în cauză, sînt necesare cercetări speciale.

b) Furnizarea instrumentelor de înțelegere a proceselor social-umane. Sociologia produce și pune în circulație cadrele conceptuale care ajută pe practicieni să gîndească în mod sistematic și nuanțat procesele social-umane pe care le au de modificat. Șeful unei secții productive, de exemplu, poate fi convins de importanța climatului uman pentru realizarea unei înalte performanțe. Dar pentru a putea gîndi aceste aspecte și a elabora soluții adecvate are nevoie de un cadru conceptual pe care numai sociologia și psihologia îl pot oferi.

c) Mecanismele prin care sistemele sociale abordează și soluționează problemele lor sînt ele însele procese social-umane. Ele presupun relații interpersonale, comu-

nicație, decizii comune, relații între niveluri ierarhice. În această calitate, ele pot fi mai eficiente sau mai puțin eficiente. O multitudine de procese negative pot afecta capacitatea lor de funcționare. Sociologul poate aduce o contribuție esențială la perfecționarea lor. Toate încercările de perfecționare social-umană a întreprinderilor nu au ca unic obiectiv realizarea unui mediu uman mai satisfăcător, ci, în primul rînd, realizarea unui sistem social caracterizat prin înaltă flexibilitate, adaptabilitate, creativitate. Cu alte cuvinte, obiectivul unei asemenea perfecționări este de a spori capacitățile sistemului însuși de a formula problemele sale și de a găsi soluții eficiente. Dacă, de exemplu, conducerea unei întreprinderi constată că întîmpină dificultăți în modul în care ea își realizează funcțiile, poate recurge, așa precum bolnavul apelează la doctor, la ajutorul sociologului. Acesta analizează sistemul de conducere atît din punctul de vedere al organizării sale formale, cît și din punctul de vedere al interrelațiilor personale, al atitudinilor, mentalităților participanților, căutînd să identifice sursele dificultăților. Pot exista diferite cauze generatoare de dificultăți : existența unor practici tradiționale în relațiile dintre participanți, deficiențe ale stilului personal de conducere și participare, care pot produce suspiciuni, reacții de apărare, lipsă de flexibilitate și spirit novator, concepții defectuoase în legătură cu diviziunea muncii, a sarcinilor și a responsabilităților etc. După identificarea cauzelor urmează căutarea de soluții și „tratamentul" propriu-zis. După cum se vede, rezultatul unei asemenea intervenții nu este formularea de soluții propriu-zise la problemele particulare, ci perfecționarea capacității sistemului însuși de a formula asemenea soluții. Metodele de intervenție în perfecționarea organizațiilor elaborate de Chris Argyris, foarte dezbătute în prezent, sînt tocmai de acest tip *(2, 3, 4)*.

Există adesea dispute aprinse între partizanii celor două tipuri de intervenție : oferirea de soluții sau perfecționarea capacității sistemelor de a formula soluții. Unii susțin că sociologul ar trebui să identifice el însuși soluțiile, oferindu-le sistemului beneficiar. Alții consideră că, dimpotrivă, în măsura în care sistemul ca atare este perfecționat, el va putea găsi soluțiile cele mai bune la variatele sale probleme. Fiecare dintre aceste abordări

se bazează pe o imagine proprie a sistemelor sociale. Prin tipul de intervenție promovat de fiecare dintre ele, această imagine tinde să modeleze în spiritul ei sistemul în cauză. Astfel, prima perspectivă pornește de la ideea că sistemele sociale sînt relativ pasive și rutiniere. Ele funcționează autonom numai în condițiile obișnuite și cu instrumentele existente. Orice modificare mai importantă trebuie concepută *în afara lor*. Este foarte adevărat că un sistem social particular nu poate, cu propriile sale forțe, să soluționeze toate problemele care îi apar, să formuleze toate instrumentele de care are nevoie. El trebuie să recurgă, în această măsură, la alte sisteme specializate în soluționarea diferitelor probleme mai complexe (tehnice, economice, psihologice, sociologice). O asemenea perspectivă poate însă influența sistemele sociale beneficiare într-o direcție nedorită : să le sporească inerția, pasivitatea, să le diminueze creativitatea proprie. Cea de-a doua perspectivă se fundează pe o idee opusă : sistemele particulare trebuie să aibă propriile lor mecanisme de dezvoltare, să fie orientate spre perfecționarea și modificarea continuă în raport cu cerințele mediului lor. Este evident că ambele perspective, departe de a se exclude, se presupun reciproc, fiind în fapt complementare.

**Două orientări : schimbări de structură sau perfecționări în cadrul aceleiași structuri.** Există cazuri de probleme de soluționat în fața cărora cercetătorul se găsește într-o dificilă dilemă : în elaborarea soluției sale să meargă pe calea căutării unor noi forme de organizare a respectivului sistem particular, sau să caute să perfecționeze formele existente ? Dacă consideră că forma de organizare existentă nu este cea mai bună și că pentru a soluționa dificultățile în cauză este nevoie de găsirea unui nou mod de organizare, el se va îndrepta spre o *soluție structurală*. Dacă, dimpotrivă, va considera că modul de organizare existent este satisfăcător și deci nu este nevoie să caute o alternativă structurală de organizare, cercetările sale se vor îndrepta spre o *soluție de perfecționare* a structurii existente printr-o mai bună adaptare a ei la noile condiții.

Să presupunem, de exemplu, că într-o întreprindere există dificultăți de cooperare între serviciile funcțio-

nale și secțiile productive. O soluție structurală ar consta în căutarea unei noi forme de organizare a relațiilor dintre servicii și secții, considerînd că vechea organizare este responsabilă de dificultăți. O soluție de perfecționare ar căuta să găsească posibilități de eliminare a dificultăților în cadrul principiilor de organizare existente, dezvoltînd formele concrete ale relațiilor dintre servicii și secții : un mai bun sistem informațional, o înțelegere mai profundă a funcțiilor fiecăruia etc.

După cum se poate vedea, alegerea unui tip de soluții sau a altuia presupune o evaluare prealabilă a principiilor fundamentale ale organizării existente. Opțiunea pentru un tip de abordare sau altul are implicații profunde asupra dezvoltării sistemului în cauză. Prin perfecționare se pot obține, de regulă, creșteri însemnate ale eficienței. Dificultatea reală este însă de a determina situația în care este mai avantajos să susții schimbări structurale de organizare decît să optezi pentru perfecționări ale formelor existente. Acumularea de cunoștințe și de posibilități alternative conferă acestei probleme o nouă dimensiune. În trecut, în cele mai multe cazuri, se recurgea la schimbări de structură doar în măsura în care devenea evident faptul că modul existent de organizare nu mai corespunde cu noile condiții. În prezent se pune tot mai mult problema ca schimbarea formelor existente de organizare să fie realizată nu atunci cînd acestea nu mai pot funcționa, ci *în momentul în care respectivul sistem dispune de o alternativă mai bună*. În această situație se poate întîmpla ca posibilitățile de perfecționare a unor structuri să blocheze cercetarea alternativelor posibile. Stafford Beer exprimă această alternativă în termeni foarte tranșanți. Formele de organizare socială tind să se comporte ca „sistemele vii". Ele dezvoltă forțe proprii de autoconservare, care duc la continua. lor adaptare la noile condiții. La fel ca la sistemele vii, dezvoltarea merge pe linia structurilor lor fundamentale deja constituite. Nu oamenii le dezvoltă, ci ele se dezvoltă singure *(8)*. Deși, poate ușor îngroșată, această apreciere are o anumită acoperire Inerția pe care formele de organizare o manifestă devine realmente o problemă în momentul în care exigențele opțiunii se ridică de la satisfăcător la optim. Exigența optimalității impune abandonarea formelor satisfăcătoare

și perfectibile, cu forme alternative *mai* bune. În aceste condiții, perfecționarea eficace a formelor existente poate avea dezavantajul că blochează explorarea soluțiilor alternative.

În cazul macrosistemelor sociale, în care există polarizări de interese, această opțiune se pune în mod și mai dramatic. Criticii actuali ai societății capitaliste cer schimbarea ei structurală nu pe motivul că ea nu mai este adecvată *în mod absolut* condițiilor actuale, ci pentru motivul că există alternative mai bune. Sociologul, antropologul, psihologul sînt adesea, în această societate, ținta unei critici ideologice întemeiate. Contribuind la perfecționarea formelor existente de organizare socială, nu cumva blochează căutarea unor alternative structurale superioare, dînd impresia că totul este rezolvabil în cadrul vechiului sistem ? Prin acțiunea sa, el poate contribui la „suprimarea nemulțumirilor drepte", la integrarea în sistemul existent a celor care ar fi tentați să-l schimbe. Critica marcuseană a societății capitaliste actuale merge tocmai în acest sens. Datorită instrumentelor ei foarte eficace de adaptare, societatea capitalistă contemporană tinde să devină *unidimensională*, eliminînd orice alternativă, anulînd protestul.

Se ridică aici o problemă de *diagnoză* a sursei dificultăților întîmpinate de un sistem oarecare. Există două tipuri distincte de asemenea surse : a) dificultățile provin din faptul că formele de organizare nu sînt încă suficient de elaborate și adaptate la multitudinea condițiilor particulare ; în acest caz soluția constă în perfecționarea acestora ; b) chiar principiile fundamentale de organizare nu mai sînt adecvate noilor condiții, și în această situație singura soluție eficientă este o restructurare radicală a modului de organizare, iar nu perfecționarea sa. Orice acțiune de intervenție se găsește deci în fața unei opțiuni de principiu : perfecționarea formelor existente de organizare sau modificări structurale. De această opțiune fundamentală depind toate soluțiile concrete care vor fi elaborate.

Unul dintre avantajele esențiale ale organizării socialiste a societății este, așa cum apare el formulat în teoria marxistă, acela de a fi structural o societate continuu revoluționară. Polarizarea intereselor sociale generează formele cele mai grave de inerție a sistemelor sociale.

Grupuri şi clase mari de oameni pot fi *interesaţi* în menţinerea formelor de organizare depăşite. Omogenitatea intereselor generate de socialism face ca întreaga colectivitate să fie orientată către schimbarea progresivă. Rămîne doar acea inerţie manifestată de unele forme de organizare nesusţinută de interesele claselor şi grupurilor sociale. În acest sens, comentînd esenţa Programului P.C.R. adoptat la Congresul al XI-lea, tovarăşul Nicolae Ceauşescu sublinia în raport : „Vom acţiona întotdeauna în spiritul concepţiei materialismului dialectic şi istoric, îndepărtînd în mod conştient şi organizat formele vechi care nu mai corespund necesităţilor sociale, sprijinind şi promovînd noul în toate domeniile de activitate" *(13,* p. 78).

Pentru a evita dezvoltarea unor forţe inerţiale disfuncţionale este necesar ca sistemele sociale particulare să-şi cultive propriile lor capacităţi de dezvoltare, fiind egal sensibile atît la perfecţionare, cît şi la modificări structurale. O atitudine înalt flexibilă, eficientă în perspectiva dezvoltării este aceea de *a căuta continuu perfecţionarea structurilor existente, însoţită de o explorare simultană a alternativelor posibile.* Această dublă orientare este o condiţie necesară a unei organizări sociale eficiente, fundată pe exigenţele optimităţii.

Cînd în societatea socialistă se vorbeşte de rolul esenţial revoluţionar al politicului în toate sferele sociale. se are în vedere existenţa unui foarte important mecanism al progresului social. În raport cu formele de organizare socială ale diferitelor sfere particulare, politicul reprezintă punctul de vedere al colectivităţii, cu interesele sale generale, cu obiectivele de realizat, în calitate de cadru referenţial fundamental. Conştiinţa politică reprezintă în esenţă raportarea continuă a tuturor actelor şi problemelor particulare la necesităţile globale ale colectivităţii. Din acest punct de vedere ea este factorul dinamizator fundamental. În mod firesc, partidul comunist are ca funcţie fundamentală asigurarea unei continue perfecţionări a vieţii sociale, constituind, prin natura sa, o forţă antiinerţială foarte eficace. În acest context, funcţia socială a omului de ştiinţă sociolog, antropolog, psiholog este esenţialmente politică.

**Complementaritatea strategiilor de intervenţie.** Un observator al literaturii sociologice actuale ar putea fi surprins de faptul că pentru soluţionarea aceleiaşi probleme există elaborate o mulţime de strategii, de metode. Adesea ele nu sînt numai diferite, dar se fundează şi pe înţelegeri reciproc exclusive ale naturii problemei în cauză. Varietatea abordărilor este, în unele cazuri, extrem de derutantă. Să luăm un exemplu destul de simplu, care la prima vedere nu ridică dificultăţi de acest gen : bolile mentale. Una şi aceeaşi boală mentală poate fi abordată adesea prin mijloace foarte diferite. La o limită, pornind de la sublinierea cauzelor sale funcţionale, fiziologice, un psihiatru va indica metode de tratament medicamentos. Un alt psihiatru va sublinia cauzele psihice — experienţele de viaţă, din copilărie (în spiritul psihanalizei tradiţionale) sau experienţele mai recente (în spiritul noilor orientări). Metodele vor fi deci diferite : psihanaliza clasică, realizată la nivelul interrelaţiei dintre psihanalist şi pacient, sau metodele terapeutice de grup. În fine, un al treilea ar putea sublinia cauzele de ordin social — probleme de integrare, de exemplu — sugerînd ca soluţie o mai bună adaptare şi crearea unui mediu social-pozitiv.

Prin analogie, dacă „pacientul" este o întreprindere, pentru aceeaşi problemă metodele oferite pot fi, de asemenea, extrem de diverse : cineva ar putea indica o mai bună selecţie şi orientare profesională ; un altul va indica o perfecţionare a stilurilor conducerii directe la toate nivelurile ierarhice ; un altul, schimbări în structura organizaţională sau modificarea procesului tehnologic ; conducerea întreprinderii ar putea fi obiectivul intervenţiei pentru un sociolog ; sau acţiunea asupra întreprinderii ca un complex sistem social-uman pentru un altul.

Această mare varietate se explică în mare parte prin faptul că nu există, în cazul proceselor sociale, un singur factor a cărui modificare ar putea să producă schimbarea dorită, ci mai mulţi factori. Fiecare strategie sau metodă de intervenţie are în vedere, în mod special, un factor sau un anumit complex particular de factori. Alegerea unei metode de intervenţie reprezintă totodată un act de discriminare între factorii determinanţi. Este con-

siderat a fi mai important, mai „strategic" factorul acționat prin respectiva metodă.

În mod ideal ne-am aștepta la o anumită ierarhizare a metodelor, în funcție de importanța factorului acționat, de specificul situațiilor particulare. În realitate, situația se prezintă cu totul altfel. Ea este foarte clar exprimată de către Luis Barnes : „Fiecare specialist tinde să dezvolte o preferință subiectivă către o anumită variabilă, considerînd-o a fi «mai strategică» decît celelalte. Preferințele reflectă mai degrabă cunoștințele și capacitățile particulare ale preopinenților, decît motivul de a fi singura «cea mai bună» abordare în vederea schimbării" (*6*, p. 60).

O asemenea situație are două explicații fundamentale :

a) În primul rînd, sînt cazuri în care diferiți factori determinanți pot avea contribuții greu de discriminat. În aceste situații, metodele de intervenție pot apărea ca echivalente din punctul de vedere al eficienței lor, neputîndu-se realiza o ierarhizare preferențială certă. Cunoștințele, încă sărace, pe care le avem permit cu greutate selectarea metodelor de intervenție. Incertitudinea ridicată favorizează, în general, formarea de preferințe subiectiv orientate și adesea exclusiviste. Există aici și un aspect pozitiv. Lipsa de opțiune certă și unanimă pentru o abordare sau alta favorizează explorarea alternativelor și, prin aceasta, dezvoltarea cunoașterii.

b) În multe cazuri, cea mai bună soluție este nu selectarea *unei metode* de intervenție, ci folosirea simultană a mai multora, acțiunea asupra mai multor factori determinanți. Deși nu se presupun reciproc, metodele de intervenție cel mai adesea nici nu se exclud. Elaborarea lor poate fi însă realizată făcîndu-se complet abstracție de variabilele neafectate. Unilateralitatea lor este, într-o oarecare măsură, și efectul unei simplificări metodologice necesare.

Într-un alt studiu *(Prognoza modurilor de organizare social-umană)*, am încercat să analizăm relația dintre dinamica sistemului social „beneficiar" al schimbării și elaborarea de metode de schimbare. Ideea argumentată era următoarea : datorită condițiilor particulare, la un moment dat, o anumită variabilă a sistemului respectiv devine „critică". Mai multe condiții trebuie îndeplinite pentru aceasta : în primul rînd este necesar ca modifi-

carea respectivei variabile să poată duce la modificări semnificative în sistem. Ea trebuie să fie, cu alte cuvinte, una dintre *variabilele strategice cauzale*. În al doilea rînd este necesar ca variabila în cauză să fie „manipulabilă" Cu alte cuvinte, contextul ei structural, dependența ei de alte variabile ale sistemului să-i permită o variație în sensul dorit. În al treilea rînd este necesar să existe cunoștințele și tehnicile necesare acțiunii asupra variabilei în cauză. O variabilă oarecare poate fi manipulabilă, dar pot să nu existe instrumentele necesare modificării ei, sau, invers, să existe asemenea instrumente, dar ea să fie „blocată" de contextul său structural. În acest din urmă caz, doar modificări în alte variabile pot produce o deblocare a variabilei în cauză. Apar posibilități de a se acționa asupra ei fie datorită apariției de noi cunoștințe, de noi tehnici de acțiune, fie datorită „deblocării" ei în raport cu celelalte variabile. În împrejurările date deci, acțiunea asupra ei este de natură a produce schimbări semnificative în sensul dorit. Dacă, de exemplu, în procesul de perfecționare a atitudinii față de muncă ne întrebăm în ce măsură putem acționa asupra variabilei „spirit de inițiativă", trebuie să analizăm problema sub toate aspectele : a) Este această variabilă manipulabilă ? Adică, în contextul structural dat, poate fi ea modificată ? S-ar putea ca ea să fie „blocată" de valorile altor variabile : nivel scăzut de interiorizare a obiectivelor generale, lipsă de cunoștințe profesionale etc. b) Dispunem de instrumente de acțiune asupra ei ? Sau, în cazul în care nu dispunem de asemenea instrumente, cunoștințele actuale ne permit să le construim ? c) Acționînd asupra ei, obținem o modificare semnificativă în sensul perfecționării atitudinii socialiste față de muncă ?

La un moment dat pot exista mai multe variabile „critice" în raport cu realizarea unui anumit obiectiv. Aceste situații generează un tip de complementaritate o metodelor despre care s-a vorbit mai înainte.

În măsura în care o variabilă devine, în acest sens, „critică" se poate face predicția că va apărea o tendință de cristalizare a unor metode de acțiune asupra ei. În acest sens, afirmam mai înainte că se poate stabili un anumit paralelism între dinamica în timp a sistemelor sociale reale (într-o situație concretă o variabilă este mai

critică decît alta) și atenția acordată unei metode sau alteia.

Evoluția sistemului produce și o evoluție a metodelor, o schimbare a atenției de la un tip de abordare la altul. În evoluția metodelor de intervenție în perfecționarea socială și umană a întreprinderilor, acest paralelism este foarte clar. Evoluția tehnică și socială a condițiilor întreprinderii capitaliste a produs o serie de abordări distincte în timp : teoria clasică a organizării, abordarea „relațiilor umane", schimbarea stilurilor de conducere și a organizării umane a muncii.

Existența unei mulțimi de metode de intervenție, complementare și mai mult sau mai puțin echivalente din punctul de vedere al eficacității lor, nu anulează problema alegerii. În funcție de caracteristicile particulare ale sistemului „beneficiar", specialistul trebuie să aleagă metoda care este cea mai adecvată. Există aici o diferență între practician și cercetător. Cercetătorul are adesea funcția de a dezvolta metode de intervenție. O asemenea sarcină poate implica eforturi deosebite și un timp îndelungat. Odată cristalizată, o metodă poate fi utilizată, în diferite situații, de practicieni. Decizia de a dezvolta un anumit tip de metodă este realizată în legătură cu determinarea unei relevanțe generale a respectivei perspective de abordare. După această decizie de principiu, efortul trebuie canalizat pe dezvoltarea metodei în cauză. Cercetătorul este orientat, prin însăși această situație, spre o mare specializare. Practicianul are un alt cadru de referință. El trebuie să fie mai puțin specializat, fiind capabil să utilizeze o varietate de metode elaborate de către specialiști. El trebuie să se gîndească în primul rînd la ce anume este mai util pentru rezolvarea unei probleme concrete și, în funcție de aceasta, să aleagă o metodă sau alta, iar nu în funcție de propria sa orientare, de specializarea sa îngustă.

**Evaluarea eficienței metodelor de intervenție.** În cele mai multe cazuri determinarea eficienței unei metode de intervenție reprezintă o problemă deosebit de complexă. Datorită interdependenței dintre diferitele elemente ale sistemelor sociale, rezultatul aplicării unei metode oarecare este dificil de determinat. În primul rînd, modifi-

carea unei variabile oarecare, în măsura în care reușește, nu este necesar să ducă în mod imediat la rezultate vizibile la nivelul întregului sistem. Schimbarea unui aspect poate crea doar primul pas al unei schimbări mai mari, care se induce treptat spre celelalte elemente ale sistemului, interferînd cu alte schimbări. Dacă, de exemplu, alegem, la nivelul unei secții productive, perfecționarea metodelor și tehnicilor de conducere, presupunînd că am reușit să obținem asemenea modificări în sensul dorit ele nu se vor manifesta imediat asupra tuturor proceselor social-umane din sistemul considerat. S-ar putea ca după o perioadă de timp relativ lungă, aceste modificări să genereze modificări și în comportamentul celorlalți participanți.

Datorită caracterului de sistem al proceselor sociale în cazul încercărilor de schimbare apare o situație caracteristică. Pentru ilustrarea ei să luăm ca exemplu încercarea de a dezvolta sistemul social-uman al unei întreprinderi, considerînd ca variabilă strategică cauzală practicile de conducere. Să presupunem că maiștrii din secțiile productive au trecut prin forme speciale de instruire în metode și tehnici eficiente de conducere. Să presupunem că aceste forme au fost eficiente, în sensul că au reușit realmente să schimbe o serie de atitudini, să transmită cunoștințe, moduri noi de a înțelege situațiile interpersonale, tehnici de soluționare a problemelor umane Întorși la locurile lor de muncă, ei intră în contact cu ceilalți participanți — muncitori, ingineri —, care prin comportamentul lor tind să reînvie metodele obișnuite de muncă. S-a făcut constatarea că învățarea în condiții de laborator este utilizată într-o mică măsură în situațiile reale, tocmai datorită acestei reacții a sistemului de relații interumane care tind să mențină formele deja stabilite, supunînd unui proces de inhibiție noile comportamente învățate. Presupunem că doar într-o mică măsură cele învățate sînt utilizate în comportamentul de zi cu zi al maiștrilor. Acesta este însă de natură a avea și el o anumită influență asupra comportamentului celorlalți, pregătind, în această măsură, un suport pentru propria sa afirmare. Deci, unele modificări, deși poate destul de limitate, au avut loc.

Efectul instruirii nu este însă numai cel fixat prin comportament. Chiar nemanifestată în comportament,

noua atitudine și înțelegere presupusă a fi realizată rămîne ca potențialitate, putînd fi oricînd actualizată.

Să presupunem că eforturi de schimbare se exercită și asupra inginerilor care lucrează ca maiștri. Întorși la locurile lor de muncă, aceștia vor găsi un mediu mai receptiv la noile tipuri de metode învățate decît prima serie. Comportamentul maiștrilor va fi mai suportiv pentru instaurarea unor noi metode de muncă. În plus, datorită schimbării atitudinii inginerilor, se produce un efect de actualizare a unor potențe nemanifestate chiar la maiștri. Acționînd și asupra muncitorilor, ciclul poate să fie închis, întărindu-se și actualizîndu-se o mulțime de potențe care nu se manifestau în primele etape.

Acest exemplu abstract sugerează caracteristicile procesului de schimbare a unui sistem social particular. Efectele acțiunii de schimbare tind să ia aspectul unui proces cumulativ, cu întărire reciprocă (un tip de feedback pozitiv). Din această cauză, dacă în primul moment după terminarea intervenției rezultatul poate fi minim, este posibil ca, prin cumulare, prin întărire reciprocă, prin cristalizare treptată a unor noi modalități de interacțiune, de-abia după un timp să apară un efect remarcabil. Acest proces este, dealtfel, caracteristic oricărei transformări culturale. Utilizăm termenul de cultură în sensul cristalizat în antropologia culturală, ca totalitate a modelelor de comportament și interacțiune împărtășite de membrii unei comunități și întărite prin comportamentele fiecăruia dintre ei. Cultura are, și acest lucru este evident din chiar această definiție, importante mecanisme de autoconservare. Un nou tip de comportament creează o contrareacție extinctoare. Această contrareacție nu este, în multe cazuri, complet eficace, o anumită modificare producîndu-se și, prin aceasta, introducîndu-se elemente noi. Aceste mici modificări, poate insesizabile la început, oferă deja o nouă bază pentru noile intervenții, făcîndu-le mai eficace. La un moment dat nu mai este nevoie de nici o intervenție din exterior, sistemul însuși intrînd într-un proces de schimbare, noile elemente întărindu-se reciproc și extinzîndu-și sfera. Unii cercetători utilizează termenul de „masă critică" pentru a desemna nivelul peste care se declanșează o reacție în lanț a sistemului însuși, noile caracteristici

producîndu-se şi multiplicîndu-se ele însele. O intervenţie suficient de eficace este aceea care reuşeşte să atingă acel punct în care modificarea indusă se multiplică ea însăşi printr-un feed-back pozitiv.

Această caracteristică are o implicaţie practică foarte importantă. De cîte ori se încearcă o schimbare a sistemului social-uman, este nevoie să se determine „masa" de membri ai sistemului care trebuie să fie supusă acţiunii. În cazul exemplului nostru, este necesar să determinăm cîţi membri ai respectivei întreprinderi trebuie să fie cuprinşi în sistemul de instruire în tehnici de conducere şi de la ce niveluri ierarhice, în aşa fel încît procesul să nu sufere o extincţie, ci, dimpotrivă, să se amplifice. Dacă, de exemplu, dorim să întărim nivelul şefilor de echipă, supunîndu-i pe aceştia unui instructaj special, acţiunea noastră ar eşua complet dacă nu am încerca să creăm un mediu suportiv pentru o asemenea schimbare — la nivelul muncitorilor, al maiştrilor şi al inginerilor.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare în realizarea unei asemenea schimbări se referă la condiţiile obiective care pot favoriza sau inhiba transformarea iniţiată. În cazul nostru, o asemenea schimbare trebuie susţinută şi de schimbări în modul de organizare, în atribuirea responsabilităţilor etc.

Cazul discutat aici prezintă doar una dintre dificultăţile evaluării eficacităţii intervenţiei. Există multe alte aspecte ale acestei probleme. Experienţa încă săracă pe care sociologii o au în elaborarea şi utilizarea unor metode de intervenţie oferă o bază care nu permite încă o analiză mai amănunţită. Cel care încearcă să aleagă o metodă de soluţionare a unei probleme oarecare se află într-o situaţie dificilă nu numai din cauză că va găsi o multitudine de abordări, fiecare accentuînd pe o altă „variabilă strategică", ci şi deoarece pentru a acţiona asupra aceleiaşi variabile strategice există adesea o multitudine de metode. Fiecare dintre aceste metode se fundează pe modele teoretice diferite, adesea contradictorii. În mod normal ne-am aştepta ca aceste metode să fie diferite din punctul de vedere al eficienţei lor tocmai datorită diferenţelor calitative care, în mod necesar, vor

exista între teoriile pe baza cărora au fost constituite. Chiar dacă am depăşi prejudecata că doar una singură dintre teoriile existente este cea adevărată, celelalte fiind false, şi am accepta o perspectivă mai realistă conform căreia fiecare teorie are un grad oarecare de adevăr, încă ne-ar surprinde efectele relativ similare ale diferitelor metode.

Poate cea mai ilustrativă surpriză de acest gen a apărut în evaluarea metodelor psihanalitice. Modelul teoretic psihanalitic a cunoscut o dramatică evoluţie în ultima jumătate de secol. Acestor modificări teoretice le-au corespuns modificări în metodă. Modelul clasic al lui Freud este considerat la ora actuală, aproape în unanimitate, ca depăşit, rezultat mai mult al unei speculaţii, conţinînd foarte multe erori. Surpriza intervine însă deabia după o asemenea constatare. Deşi modelul teoretic freudian clasic este considerat eronat, în cea mai mare parte rezultatele practice ale psihoterapiei generate de el nu sînt semnificativ mai slabe decît rezultatele obţinute cu metode fundate pe o teorie cu un grad mai mare de adecvare. Cum putem explica unele reuşite semnificative ale unor metode fundate pe o teorie eronată ?

Există un răspuns care ni se pare deosebit de relevant : teoria, în această situaţie, reprezenta doar un cadru, sau un instrument, oricît de rudimentar ar fi fost el, al stabilirii unei relaţii între pacient şi psihanalist. Această relaţie, indiferent de orientarea sa determinată de teorie, are o serie de caracteristici generale : creează un cadru favorabil analizei problemelor psihologice ; pacientul este încurajat să încerce o reelaborare pozitivă a propriei sale vieţi, o reorganizare, controlată de raţiune, a trăirilor sale psihice; relaţia cu psihanalistul este, din punct de vedere uman, deosebit de suportivă, fiind ea însăşi un instrument al însănătoşirii. Aceste caracteristici generale ale oricărei psihanalize, indiferent de instrumentul teoretic cu care este realizată şi orientată, sînt eficiente în vindecare.

Acelaşi lucru se întîmplă şi în cazul metodelor de intervenţie socială. Să reluăm exemplul nostru cu practicile de conducere. Există o mulţime de metode de cultivare de noi metode de conducere. Teoriile care fundează aceste metode sînt foarte diferite. Cadrul concep-

tual însușit de cei instruiți poate fi extrem de deosebit. Dar dacă la nivel teoretic pot exista substanțiale incompatibilități între metodele utilizate, rezultatele lor practice sînt relativ similare. Explicația este cumva de aceeași natură cu cea din cazul metodelor psihanalitice. Toate metodele de cultivare a unor noi metode de conducere se bazează pe o înțelegere mai bună a problemelor umane, pe o culegere mai sistematică de informații asupra situațiilor reale, o mai mare raționalitate implicată în comportamentul interpersonal. Variația de cadru teoretic și de instrumente cu care se realizează o asemenea conștientizare mai profundă este, într-o oarecare măsură, mai puțin importantă pentru eficiența metodei. Important este deci nu de a găsi singura teorie *adevărată*. Chiar cu instrumente teoretice mai rudimentare se pot obține rezultate excelente. Din această cauză, deși este important a alege un cadru teoretic și o metodologie cu multă grijă, adecvată la situația particulară avută în vedere, trebuie să fim totodată conștienți de faptul că instrumentele utilizate doar facilitează un amplu proces de autoanaliză și autoperfecționare a sistemelor sociale, care depășește cu mult limitele cadrului folosit.

**Cunoaștere-acțiune.** Chemat să sprijine procesul de dezvoltare și perfecționare socială, sociologul se află, de regulă, în situația că el însuși deține o cunoaștere limitată a sistemului de transformat, a problemelor care vor apărea în procesul de intervenție. Științele sociale sînt încă departe de faza în care, pe baza unor temeinice cunoștințe, să poată proiecta „pe planșetă" în mod integral procesul de realizare a obiectivelor sociale majore. Dacă s-ar aștepta acumularea cunoștințelor necesare, contribuția științelor sociale ar întîrzia foarte mult. Din această cauză, intervenția lor este caracterizată prin ceea ce se denumește, de regulă, ciclul „cunoaștere-acțiune".

În faza de început a intervenției, cunoștințele despre sistemul în cauză și despre reacțiile sale sînt în mod inevitabil limitate, unele dintre ele eronate. Pe această bază de cunoaștere se proiectează o metodă de intervenție și se acționează. Acțiunea produce o verificare a cunoștințelor anterioare, o substanțială îmbogățire a lor. Pe

această nouă bază de cunoaștere, metodele de intervenție sînt perfecționate.

Practica de intervenție activă reprezintă o sursă extrem de prețioasă de cunoștințe.

Un loc special îl deține *experimentul*. În fapt, experimentul social poate fi interpretat mai mult ca un tip de „cunoaștere-acțiune". Realizarea experimentală a unei intervenții are mai multe efecte :

— Verificarea și perfecționarea metodelor de intervenție.

— Îmbogățirea bazei de cunoaștere a intervenției.

— Rol demonstrativ.

În mod special este important rolul demonstrativ al experimentului social. El poate să aibă o influență profundă asupra atitudinii participanților, stîrnind interesul, demonstrînd posibilitatea realizării eficiente a intervenției, micșorînd substanțial incertitudinile legate de realizarea sa.

Capitolul al II-lea

# STRATEGII DE DEFINIRE ŞI SOLUŢIONARE A PROBLEMELOR SOCIALE

Un aspect esenţial al funcţionării sistemelor sociale este activitatea de înfruntare a diferitelor dificultăţi care intervin pe parcursul funcţionării lor — *cu alte cuvinte, activitatea de soluţionare a problemelor sociale.* Acest capitol are ca obiectiv analiza acestei activităţi. Desigur că societatea în ansamblul său (ceea ce în termeni sociologici este desemnat de regulă prin termenul de „sistem social global") are propriile sale probleme şi mecanisme de soluţionare. În capitolul de faţă, accentul cade pe analiza modului în care diferitele ei subsisteme particulare (denumite în mod generic „sisteme sociale") funcţionează pe această dimensiune.

Încă de la început trebuie notat că funcţionarea oricărui sistem social particular, şi deci şi activitatea de soluţionare a problemelor sociale, este determinată de structura sistemului social global din care face parte. În analiza marxistă, semnificaţia cadrului social general (socialist sau capitalist, de exemplu) pentru soluţionarea diferitelor probleme particulare este o temă pe larg abordată. Una dintre contribuţiile majore ale lui Marx la dezvoltarea ştiinţei socialului este demonstrarea faptului că, într-un anumit cadru social, anumite tipuri de probleme nu pot fi principial soluţionate. Deplina lor rezolvare este posibilă doar prin schimbarea structurală a societăţii globale. Aşa de pildă, societatea capitalistă se află în faţa unor dificultăţi cronice, insolubile principial, în propriile sale cadre, cum ar fi : inegalitatea, şomajul etc. Asemenea probleme devin soluţionabile de-abia pe baza unei reorganizări socialiste a societăţii.

În acest capitol, analiza se concentrează în mod special pe dinamica internă a sistemelor sociale particulare (celulele componente ale sistemului social global), punctîndu-se doar, fără a fi dezvoltată pe larg, influenţa cadrului general.

Chemat să contribuie la soluţionarea problemelor diferitelor sisteme sociale, omul de ştiinţă şi-a concentrat atenţia asupra punctului critic — *formularea soluţiilor.* Au fost create multe tehnici de „calcul" al soluţiilor, de formulare şi evaluare a lor. Ceea ce se numeşte în mod curent cercetarea operaţională sau analiza de sistem reprezintă mai mult seturi de asemenea tehnici. Formularea soluţiei este însă doar o fază în procesul de soluţionare a problemelor. Foarte puţin s-a făcut pentru analiza altor aspecte, ca : modul în care sistemele sociale *formulează* problemele de soluţionat, mecanismele prin care soluţiile sînt elaborate, modul în care o soluţie este acceptată şi implementată (*98*).

Obiectivul acestui capitol nu este alcătuirea unui inventar de tehnici de soluţionare, ci o încercare de analiză a comportamentului sistemelor sociale în faţa problemelor de soluţionat.

* * *

În ceea ce priveşte *finalităţile ultime* ale sistemelor sociale există puţină variaţie. Este aproape banal a formula aceste finalităţi : un spital — vindecarea bolnavilor ; o întreprindere economică — producerea rentabilă a unor produse necesare societăţii ; o şcoală — formarea tinerilor în spiritul valorilor respectivei comunităţi.

Pentru a realiza însă aceste obiective este necesar a se realiza o mulţime de condiţii particulare : cadre pregătite profesional, o stabilitate satisfăcătoare a personalului (fluctuaţie şi absenteism scăzute), materii prime corespunzătoare şi, pe măsura necesităţilor, utilaje eficiente, un grad ridicat de disciplină şi conştiinciozitate, o conducere eficientă, creativă şi flexibilă etc. În rare cazuri, toate condiţiile necesare pentru buna funcţionare a unui sistem sînt întrunite într-o manieră satisfăcătoare. Toate sînt mai mult sau mai puţin „problematice". La un moment dat însă, unele dintre ele creează mai multe dificultăţi decît altele. Acestea sînt în centrul

atenției conducerii respectivului sistem social. Asupra soluționării lor, sistemul își concentrează întreaga energie. Ele reprezintă *problemele* respectivului sistem. O comunitate, la un moment dat, poate considera că activitatea de îngrijire medicală este „satisfăcătoare", nu ridică deci probleme speciale care să o facă obiect al atenției, în schimb activitatea de educație reprezintă un punct nevralgic, spre care trebuie să-și îndrepte toată atenția.

Dacă am analiza conținutul activității de conducere a unui sistem social oarecare, am putea observa că cea mai mare parte a timpului și a efortului este orientată către rezolvarea diferitelor probleme particulare. Calitatea conducerii depinde în mod decisiv de modul în care variatele probleme ale sistemului respectiv sînt soluționate. Din această cauză, perfecționarea conducerii unui sistem constă și în *perfecționarea capacității sale de a formula clar și în timp util problemele sale particulare și de a găsi soluții eficiente pentru soluționarea lor.*

Orice micro sau macrosistem social își are problemele sale specifice. Astfel, sistemele sociale globale în funcție de tipul lor de organizare (socialist, capitalist etc.) au de înfruntat probleme caracteristice, ca de pildă : integrarea industrială a țărănimii, crearea și dezvoltarea unei noi culturi, integrarea socială a tineretului, criminalitatea, subdezvoltarea, sărăcia, accidentele de circulație, tensiunile rasiale sau naționale, decăderea orașelor mari, poluarea, alienarea. Sistemele sociale particulare — întreprinderi industriale, școli, spitale, instituții culturale, de cercetare științifică, comerțul, familia — au cu totul alte probleme de soluționat. O întreprindere industrială, de exemplu — fluctuația, calificarea personalului, disciplina etc.

Deși problemele de rezolvat sînt foarte variate — tehnice, economice, social-umane —, activitățile sistemelor de soluționare a lor au o serie de caracteristici comune. Din această cauză este posibilă constituirea unui corp teoretic care să analizeze mecanismele activității diferitelor sisteme de formulare și soluționare a problemelor lor particulare, să identifice punctele critice, să sugereze strategii mai eficiente. Deci, o *teorie a problemelor sociale.* O asemenea teorie poate să aibă o contribuție importantă la perfecționarea conducerii sistemelor sociale. Un sistem social poate să devină conștient de apariția unei noi pro-

bleme încă din prima ei fază, să-i definească cu acurateţe natura, să găsească soluţii eficiente. Un alt sistem, dimpotrivă, devine cu greu conştient de problemele sale, nu le înţelege în mod corect natura, nu reuşeşte să găsească soluţii satisfăcătoare. Modul în care un sistem face faţă problemelor sale nu depinde numai de cunoaşterea particulară acumulată în privinţa respectivelor probleme, ci şi de mecanismele sale, de modurile sale de organizare. În acest sens, teoria *problemelor sociale este o parte a teoriei organizării şi funcţionării sistemelor sociale.*

În ultimele trei decenii a apărut o vastă literatură sociologică asupra problemelor sociale *(24, 26, 28, 41, 59).* Caracterul acestor preocupări poate fi scos cel mai bine în evidenţă de structura celor mai multe dintre lucrările publicate pe această temă : un larg capitol introductiv, în care este schiţată teoria generală a problemelor sociale, urmat de un şir de capitole, concentrat fiecare asupra unei probleme sociale — criminalitate, poluare, boli mentale, tensiuni rasiale, urbanism etc.

Modul în care această lucrare abordează teoria problemelor sociale este diferit de tratarea curentă, şi în special de cea americană.

a) Literatura occidentală asupra problemelor sociale este dominată în general de o viziune conservatoare. Pe de o parte, sistemul social global existent, considerat ca dat, iar pe de altă parte, o serie de surse perturbatoare particulare cărora trebuie să li se facă faţă în acest cadru (criminalitate, sărăcie, conflicte de muncă). Problemele sociale sînt procese de ordin „negativ" — procese perturbatoare care trebuie combătute. Unele dintre aceste probleme există şi pentru o societate socialistă. Preocuparea esenţială a acesteia este însă dezvoltarea unor noi structuri sociale. De aceea, societatea socialistă este, am zice, confruntată în mod special cu probleme de tip „pozitiv", de construcţie : industrializare, cooperativizarea agriculturii, dezvoltarea conştiinţei socialiste, crearea unei culturi de tip nou, trecerea de la sat la oraş, urbanizarea, sistematizarea teritorială etc. Orientarea constructivă este caracteristică. Multe dintre procesele sociale negative îşi găsesc soluţionarea în perspectiva cristalizării de noi forme de organizare socială.

Nu înseamnă că nu se acordă atenție și problemelor negative și combaterii lor. Specific este însă faptul că soluționarea problemelor sociale este posibilă numai în cadrul acestui nou tip de organizare socială — cea socialistă și comunistă.

b) În literatura de specialitate existentă accentul cade pe macrosistemul social și pe problemele sale. În capitolul de față vor fi avute în vedere atît problemele sistemelor sociale globale, cît și cele ale subsistemelor acestora. Ideea de la care pornim este că teoria problemelor sociale poate fi dezvoltată în cadrul unei teorii mai generale a sistemelor sociale. Este important de știut nu numai cum societatea globală încearcă să facă față dificultăților sale, dar și care este comportamentul subsistemelor sale în fața problemelor lor specifice : o întreprindere, o școală, un colectiv de muncă.

Există, desigur, diferențe substanțiale între macrosistemele sociale (societățile globale) și microsisteme (subsistemele primelor). Analiza de față nu-și propune însă examinarea acestor diferențe. Pentru scopurile urmărite aici se poate face abstracție de diferențele dintre aceste două tipuri de sisteme. Obiectivul analizei noastre este formularea unor caracteristici ale comportamentului sistemelor sociale în fața problemelor lor de soluționat, indiferent de dimensiunile lor, de faptul că unele sînt macrosisteme, iar altele sînt microsisteme. Desigur, o analiză mai aprofundată ar trebui să ia în considerație și aceste diferențe.

Încercările de elaborare a unei teorii generale a problemelor sociale pornește de la corpuri *teoretice particulare* constituite în legătură cu diferitele tipuri de probleme sociale — poluarea, criminalitatea, tensiunile rasiale, urbanizarea etc. Asemenea teorii particulare caută să culeagă date sistematice despre natura respectivelor tipuri de probleme sociale, despre factorii care le influențează dinamica, despre eficiența diferitelor soluții experimentate. Ele sînt un fel de acumulare de experiență științifică și practică în privința activității de soluționare a respectivului tip de problemă socială. De exemplu, fluctuația este una dintre problemele critice ale industriei, în special într-o serie de condiții particulare. S-au făcut multe cercetări asupra fluctuației în diferite întreprinderi; s-a acumulat o anumită experiență în formula-

rea soluțiilor. Această cunoaștere acumulată, sistematizată, poate constitui un instrument important al activității fiecărui sistem particular de a face față unei asemenea probleme.

În acest capitol nu ne vom ocupa însă de acumulările teoretice și empirice din cîmpul diferitelor tipuri de probleme sociale, ci de mecanismele, structurile, strategiile pe care sistemele sociale le folosesc în activitatea lor de a face față problemelor. Vom încerca să găsim răspunsul la întrebări de genul : ce sînt problemele sociale, care sînt mecanismele formulării lor de către un sistem sau altul, cum analizează sistemele natura problemelor lor, care sînt caracteristicile procesului de formulare a soluțiilor. O asemenea analiză are ca obiectiv ultim descoperirea punctelor critice ale activității sistemelor sociale de a face față problemelor lor, găsirea unor modalități de perfecționare a acestei activități.

O problemă particulară poate fi de natură tehnică, sau economică, sau juridică etc. În calitatea sa de problemă a unui sistem social, ea va fi totodată o *problemă socială*. Aceasta este perspectiva în care se situează această analiză.

**Ce este o problemă socială ?** În termeni foarte generali, o problemă socială poate fi definită în următorul fel : *un proces social, o caracteristică, o situație despre care societatea sau un subsistem al ei consideră că trebuie schimbat.*

În această definiție sînt incluse două elemente :

a) *Un obiect* — acel aspect, situație, proces care este problematic, reprezintă, cu alte cuvinte, o sursă de dificultăți și asupra căruia urmează a se acționa pentru a fi schimbat într-un sens convenabil. Poate fi vorba de un aspect *negativ*, adică ceva care trebuie eliminat sau redus. De exemplu, comportamentul deviant, lipsa de disciplină, lipsa de motivație. Sau de un aspect *pozitiv* — ceea ce trebuie realizat, de exemplu crearea unei mentalități industriale, dezvoltarea conștiinței socialiste etc.

b) *Conștientizarea dificultății* — respectivul aspect de eliminat sau de realizat este *pus* ca problemă, acceptat de către membrii sistemului social respectiv ca trebuind să fie schimbat.

Pentru a exista o problemă socială, ambele elemente trebuie să existe : dificultăți reale *și* conștientizarea lor ca problematice.

O dificultate reală, obiectivă, care însă nu este conștientizată ca atare la nivelul respectivului sistem, nu constituie în realitate o *problemă a sistemului.* O dificultate devine problemă doar prin conștientizare. În acest sens conștientizarea trebuie considerată a fi o condiție absolut necesară existenței reale a unei probleme. Desigur că există dificultăți care nu sînt încă formulate conștient ca probleme, dar care sînt pe punctul de a fi conștientizate. Merton sugerează necesitatea distingerii acestor două cazuri cu ajutorul conceptelor de *latent* și *manifest (58).* O problemă este manifestă atunci cînd este formulată ca atare la nivelul respectivului sistem. Ea este latentă în cazul în care este încă neconștientizată. De exemplu, într-o întreprindere, fluctuația poate fi foarte ridicată, producînd mari dificultăți. În condițiile în care ea nu este încă formulată la nivelul conducerii întreprinderii ca problemă, ea este latentă. Scoaterea ei din latență în acest caz este o chestiune mai mult sau mai puțin iminentă. Trecerea din latent în manifest a unei probleme este un proces extrem de important, întrucît soluționarea ei depinde fundamental de aceasta. Dealtfel, unul dintre aspectele perfecționării activității de conducere este accelerarea ritmului de transformare a problemelor latente în probleme manifeste în vederea soluționării lor.

Trecerea din latent în manifest este mai mult decît o simplă luare de cunoștință. Ea reprezintă un act de asumare a respectivului aspect *ca problemă,* or, aceasta implică o anumită angajare a sistemului în sensul luării deciziei de a desfășura o activitate de soluționare a sa. În acest sens afirmăm că pentru apariția unei probleme nu este suficientă numai existența unei surse de dificultăți. Asupra condițiilor în care o dificultate devine o problemă vom reveni pe larg în acest capitol. Reținem doar că sînt cazuri în care această convertire nu se realizează sau este mult întîrziată datorită unor factori specifici. Așa putem să explicăm o mulțime de situații în care, deși dificultăți de un anumit gen există, deși persoane din sistem sau din afara sistemului le semnalează și presează pentru acceptarea lor ca probleme, ele nu sînt

acceptate ca atare de către sistem. În acest proces pot exista și blocaje obiective, determinate de interesele sociale diferite — de clasă, de pildă. Să luăm cîteva exemple. Unele dintre problemele cu care se confruntă lumea contemporană sînt : instaurarea unei noi ordini politice și economice, lichidarea subdezvoltării, eliminarea războiului ca metodă de soluționare a divergențelor dintre state, poluare, utilizarea rațională a resurselor. „Acceptarea" acestora ca probleme de soluționat și, în consecință, declanșarea unor programe corespunzătoare reprezintă un proces îndelungat care poate dura ani și chiar decenii.

O situație de acest tip apare frecvent în contactul sociologului sau psihologului cu întreprinderea. Să presupunem că sociologul depistează în respectiva întreprindere o relativ crescută insatisfacție privind modul de organizare a muncii sau un nivel ridicat de tensiuni și conflicte interpersonale. El poate considera că această insatisfacție sau volumul de tensiuni și conflicte reprezintă o dificultate a întreprinderii care afectează eficiența ei generală. De aceea el poate dori să convingă conducerea întreprinderii că există aici o problemă de rezolvat.

Dacă dificultățile semnalate de sociolog sînt reale, aceasta nu înseamnă că ele vor fi automat acceptate ca probleme de către respectiva întreprindere. Și ar fi, de asemenea, simplist să considerăm că dificultățile de acceptare și-ar avea drept cauză unică îngustimea de vederi a conducerii respectivei întreprinderi.

În fine, poate să existe și cazul în care formularea conștientă a unei probleme să nu corespundă unei dificultăți reale. Sînt așa-numitele „false probleme". La nivelul ideologiilor apar, de asemenea, tendințe de definire denaturată a problemelor, de formulare de false probleme. Analizele lui Marx și Lenin ale diferitelor orientări ideologice burgheze sînt ilustrative în acest sens. Așa, de exemplu, momente de criză ale unei societăți au fost interpretate uneori ca manifestări ale unei adînci crize spirituale, religioase în mod particular. A defini criza conștiinței religioase ca una dintre problemele societății contemporane este un caz tipic de falsă problemă. Uneori formularea unei probleme poate să aibă un caracter clar diversionist. De exemplu, fascismul a folosit unele probleme ale relațiilor dintre diferite națiuni

și naționalități ca mijloc artificial de a crea un anumit consens și sprijin social. Dezvoltarea activității de *„consultație"* — de la consultul psihologic, la consultul sociologic și psihosociologic al sistemelor sociale — a dus la cristalizarea ideii că specialistul nu trebuie să ia ca „dată" formularea problemelor de către pacient (sistemul consultat), ci trebuie să determine el însuși problemele existente și să ajute pacientul la conștientizarea adecvată a lor, eliminînd pseudoproblemele.

Mai este necesară încă o precizare. O problemă este întotdeauna *problema unui sistem.* Nu există probleme în general. Pentru un stat conservator, atitudinea revoluționară a maselor *este* o problemă. Mișcările de eliberare națională sînt probleme pentru statele imperialiste. Pentru populația de aici, problema esențială este însă dependența politică și economică, neocolonialismul. Este necesar de aceea, atunci cînd este analizată o problemă, să fie menționat explicit cadrul ei de referință. sistemul social pentru care ea există ca problemă.

Analiza problemelor sociale și a dinamicii lor își găsește o fundare mai generală în teoria marxistă a contradicțiilor. Marxismul consideră că sistemele nu prezintă stări de armonie totală, ci sînt caracterizate de tensiuni interne, de contradicții. Contradicțiile au o dinamică proprie a lor : apar în forme embrionare, se adîncesc, ajungînd treptat la starea de conflict. Soluționarea contradicțiilor este un proces care se declanșează la un moment dat al evoluției lor. Sistemele se dezvoltă prin continua soluționare a contradicțiilor lor interne. În fond, apariția unei contradicții reprezintă, în limbajul analizei de aici, constituirea unei probleme. Conștientizarea problemei intervine de-abia după ce contradicția care îi stă la bază a atins un anumit prag al dinamicii sale. Analiza din paragraful următor va pune în evidență în mod concret faptul că contradicțiile sistemelor sociale apar pentru acestea ca probleme de soluționat.

**Ce este, potențial, o problemă socială ?** Înainte de a vedea în ce condiții are loc procesul problematizării (formularea problemelor de rezolvat), este necesar să analizăm ce anume, *potențial,* poate face conținutul unei probleme sociale. Există mai multe clase de fenomene care pot deveni obiectul unei asemenea problematizări.

1. *O stare socială învechită.* În această categorie pot fi distinse două tipuri de fenomene relativ distincte :

a) Forme sociale (moduri de organizare socială) care şi-au pierdut, cum se exprima Marx, necesitatea istorică. La baza analizei sociologice marxiste stă relaţia dintre condiţii şi formele de organizare. În anumite condiţii particulare, unele forme de organizare sînt necesare ; schimbarea condiţiilor face ca formele vechi să nu mai fie potrivite (devin nenecesare), ele trebuind să fie din această cauză schimbate. În momentul în care condiţiile s-au modificat semnificativ, vechea formă de organizare se menţine doar în virtutea unei inerţii sociale, schimbarea ei devenind din ce în mai presantă. Este cazul raportului dintre forţele de producţie şi relaţiile de producţie. Dezvoltarea forţelor de producţie face ca vechile relaţii de producţie să devină „anacronice", lipsite de necesitate, o frînă în calea dezvoltării. Schimbarea lor devine o problemă socială. Există foarte multe cazuri de acest gen, la diferite niveluri ale organizării sociale. Organizarea feudală a agriculturii, de exemplu, în condiţiile capitalismului incipient devenise din ce în ce mai „învechită", sursă de importante dificultăţi sociale. Problema agrară din România înainte de-al doilea război mondial era, parţial, tocmai de această natură. Organizarea agriculturii pe bazele micii proprietăţi în cadrul societăţii socialiste, în condiţiile unui rapid progres tehnic şi industrial, reprezintă, de asemenea, o problemă de acest tip.

b) Există o serie de fenomene sociale, cu adînci rădăcini în trecut şi poate chiar în prezent, care apar tot mai disfuncţionale, intolerabile pentru exigenţele societăţii contemporane. Cu alte cuvinte, ele apar tot mai mult ca frîne în calea dezvoltării. Cîteva exemple : niveluri inegale ale dezvoltării economice şi sociale a ţărilor, sărăcia în societăţile dezvoltate economic, tensiunile rasiale şi naţionale, lipsa de locuinţe, responsabilitatea scăzută a unor membri ai organizaţiilor productive, birocratism.

2. *Procese sociale considerate în sine ca negative.* Sînt unele fenomene sociale care ar putea fi considerate că sînt disfuncţionale în mod absolut — pentru orice sistem social. Multe dintre comportamentele deviante fac parte din această categorie : furtul, omuciderea, sinuciderea,

înșelăciunea. Sînt, de asemenea, manifestări de dezorganizare socială și individuală : alienarea, boala mentală, anomia. Există o serie de fenomene sociale care, generate de un complex particular de factori, la un moment dat au un caracter disruptiv pentru sistemele sociale — rata excesiv de scăzută a natalității, mortalitate infantilă ridicată, rata excesiv de ridicată a divorțurilor, fuga de provincie a cadrelor cu pregătire profesională superioară, fluctuația cadrelor.

3. *Consecințe negative ale unui proces social pozitiv.* Datorită complexității organizării sociale, aproape că nu există proces social (oricît de necesar și pozitiv ar fi el) să nu aibă și unele consecințe *laterale* negative. Contracararea sau limitarea acestor efecte constituie una dintre preocupările constante ale sistemelor sociale. Industrializarea produce poluare. Trecerea de la sat la oraș este însoțită adesea de anomie. Mobilitatea socială mare, ca aceea care însoțește orice proces revoluționar, tinde să producă instabilitatea familiei. Atragerea femeii în muncă poate crea în anumite condiții dificultăți pentru viața de familie și pentru educarea copiilor. Dezvoltarea rapidă a unei organizații creează tensiuni interne.

Faptul că, practic, orice proces social pozitiv are și unele consecințe laterale negative nu este un motiv pentru a-l blama sau frîna. Societatea, devenind conștientă de aceste consecințe, poate căuta căi de eliminare, contracarare, limitare a lor. De exemplu, dacă atragerea femeii în activitatea productivă este un fenomen pozitiv, pentru eliminarea consecințelor negative laterale se iau măsuri de genul : îmbunătățirea serviciilor, a aparaturii casnice, schimbarea atitudinii în ceea ce privește participarea bărbatului la viața de familie, lărgirea sistemului de creșe și grădinițe, concedii de naștere și boală, orar redus pentru femeile cu copii mici.

4. *Fluctuații ale factorilor externi, naturali sau sociali* — descoperirea sau epuizarea unor resurse naturale, catastrofe naturale, războaie, tensiuni între state.

5. *Decalaje produse de dezvoltare.* Orice proces de transformare socială se caracterizează prin apariția de decalaje între elementele sistemului respectiv. Nu toate elementele se dezvoltă în același ritm. Datorită acestui fapt, dezvoltarea unui element al sistemului creează o

tensiune, intrînd în contradicție cu celelalte elemente care încă nu s-au dezvoltat sau al căror ritm de dezvoltare este mai încet. Este ceea ce William Ogburn definea ca „decalaj cultural" *(cultural lag) (73).* Dezvoltarea industrială a țării noastre a creat un decalaj între exigențele noilor tehnologii și mentalitatea preindustrială a celor eliberați din agricultură și atrași în industrie. Acest decalaj apare sub forma lipsei de „tradiție industrială" sau „cultură industrială". Este cazul, în primul rînd, al întreprinderilor amplasate într-o zonă geografică neindustrială. Decalajul cultural este aici maxim, deci și dificultățile vor fi mai mari. Unii specialiști apreciază, de exemplu, că întreprinderilor amplasate în zone cu tradiție industrială mai scăzută le trebuie o perioadă de timp aproximativ de două ori mai mare de „intrare în normal" (producție la întreaga capacitate proiectată) decît întreprinderilor amplasate în zone care au o tradiție mai mare. Problema generată de acest decalaj este aceea a integrării în activitatea industrială. Nu este întîmplător că în țara noastră integrarea industrială a fost una dintre problemele care au atras încă de la început cel mai mult atenția sociologilor. În acest sens, una dintre exigențele majore puse în fața sociologiei noastre este dezvoltarea unor procedee care să accelereze procesul integrării industriale, micșorînd la maximum consecințele negative care pot apărea.

Un alt decalaj a fost creat, de exemplu, între introducerea, ca rezultat al revoluției socialiste, a unor forme de participare democratică a oamenilor muncii la conducerea procesului de producție și sistemul tradițional de valori, concepții, deprinderi. Sociologul poate contribui la eliminarea acestui decalaj prin elaborarea de mijloace de accelerare a cristalizării și difuzării culturii democratice participative de tip socialist.

S-ar putea spune că apariția și eliminarea decalajelor în dinamica sistemelor sociale reprezintă o caracteristică generală. Transformarea socială nu are loc prin eliminarea completă a vechiului mod de organizare, cu toate elementele sale, ci prin introducerea unui nou mod de organizare, proiectat dinainte, în care, de la început, toate elementele sînt integrate armonios. Un asemenea tip de înlocuire poate apărea doar în cazul sistemelor tehnice relativ simple.

Dezvoltarea sistemelor sociale are loc prin schimbarea unor elemente doar, însoţită, inevitabil, de tensiuni, contradicţii cu celelalte elemente, încă nemodificate.

6. *Apariţia de noi necesităţi.* Schimbarea condiţiilor sociale obiective duce la apariţia de noi necesităţi. Un sistem social nu are, de la început, un set absolut de necesităţi. Odată cu evoluţia sa, el îşi modifică şi necesităţile. Apariţia unei noi necesităţi reprezintă pentru respectivul sistem o *problemă de soluţionat.* Socializarea proprietăţii asupra mijloacelor de producţie a creat necesitatea elaborării unor mecanisme sociale de planificare a producţiei, ce nu erau necesare în condiţiile proprietăţii private asupra mijloacelor de producţie, în care reglarea producţiei avea loc aproape exclusiv prin mecanismele spontane ale pieţei. Revoluţia timpului liber — mărirea volumului de timp liber de care oamenii dispun — este de natură a crea noi necesităţi culturale. Sociologii au observat că în aceste condiţii lipsa unor forme de petrecere a timpului liber poate duce la procese sociale disruptive. În acest sens specialiştii consideră că trebuie să ne pregătim încă de pe acum pentru a putea face faţă acestei probleme. Ritmul rapid de dezvoltare a cunoştinţelor şi tehnologiilor a creat necesitatea „reciclării". Sofisticarea tehnologiei, creşterea calificării muncitorilor, creşterea nivelului lor de aspiraţii, modificări în sistemul de valori al societăţii contemporane au dus la necesitatea constituirii unor noi forme de organizare şi conducere a muncii, chiar şi în condiţiile proprietăţii private.

7. *Probleme de dezvoltare.* Caracteristic societăţii socialiste este faptul că are o orientare explicită şi consecventă spre dezvoltare, iar nu spre conservarea formelor existente. Obiectivele sale esenţiale nu rezidă în înfruntarea unor dificultăţi marginale, ci în dezvoltarea şi perfecţionarea formelor sale de organizare. Este pentru prima oară în istorie cînd o societate îşi orientează atenţia asupra realizării unor vaste proiecte de dezvoltare socială : dezvoltarea industrială, crearea unui nou tip de conştiinţă socială, cristalizarea de noi forme de viaţă politică etc.

Există tendinţe puternice şi în ţările lumii a treia de a se orienta sistematic către dezvoltarea socială :

lichidarea subdezvoltării, modernizarea economiei, cristalizarea, pe baza tradițiilor proprii, a unor noi culturi naționale.

Pentru soluționarea ultimelor trei categorii de probleme — depășirea decalajelor produse de dezvoltare, satisfacerea noilor necesități și realizarea obiectivelor de dezvoltare socială — sînt lansate vaste *programe* constructive. Analizat din acest punct de vedere, Programul P.C.R., adoptat la Congresul al XI-lea, conține formularea unui mare număr de probleme pe care societatea noastră le are de înfruntat, precum și liniile directoare ale soluționării lor.

Cîteva exemple sînt edificatoare în acest sens : crearea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale a societății socialiste multilateral dezvoltate și a trecerii treptate spre comunism, dezvoltarea culturii noastre socialiste, lărgirea formelor democratice de participare și de conducere, creșterea continuă a eficienței tuturor activităților sociale, dezvoltarea conștiinței socialiste.

*
* *

Putem conchide, pe baza acestei enumerări, că existența problemelor sociale nu reprezintă un *accident*, ci o caracteristică permanentă, inevitabilă a existenței oricărui sistem social suficient de complex.

Se poate considera că la baza oricărei probleme sociale stă un *proces perturbator*, fie că este vorba de un fenomen real care trebuie suprimat (cazul primelor patru categorii), fie de o „lipsă", de o „neîmplinire" care trebuie eliminată prin dezvoltare (cazul ultimelor trei categorii).

Datorită complexității interne, cît și complexității mediului lor, sistemele sociale nu pot găsi practic forma de organizare în care între elementele existente să nu existe nici o tensiune, nici o contradicție. O asemenea stare de perfectă armonie interioară sistemului și a sistemului cu mediul său social și natural este utopică. După cum căutam să argumentăm într-o altă lucrare *(111)*, sistemele sociale reale se constituie nu în spații funcționale complet convergente, ci în spații funcționale parțial divergente. Acest fapt face ca ele să aibă încontinuu de înfruntat dificultăți, de soluționat probleme.

**Formularea unei dificultăți ca problemă (conștientizarea problemelor).** Nu orice proces perturbator constituie însă o problemă potențială. Pentru aceasta, *două condiții* trebuie să fie îndeplinite * :

a) *Inexistența unor mecanisme satisfăcător de eficace de contracarare a lor.* Apariția unui proces perturbator într-un sistem social creează în interiorul acestuia *o tensiune.* Aceasta declanșează o serie de mecanisme orientate spre anularea respectivului factor perturbator. Pentru unele categorii de procese perturbatoare, sistemele au deja, construite în ele, mecanisme de răspuns. Împotriva criminalității, de exemplu, societățile au mecanisme instituționalizate de represiune. Aceste circuite fundate pe un feed-back negativ — perturbarea determină o reacție cvasiautomată a sistemului — fac parte din organizarea și funcționarea normală a sistemelor sociale.

Cu totul alt caz este atunci cînd, fie că nu există mecanisme de răspuns la diferite perturbări, fie că mecanismele existente sînt nesatisfăcătoare. Doar în această situație respectivul proces perturbator devine o problemă pentru sistem. În această situație, tensiunea generată de apariția respectivului proces perturbator declanșează o activitate de căutare de soluții. Conștientizarea problemei este o parte a acestei căutări.

Putem formula în acest punct o teză importantă în legătură cu comportarea sistemelor sociale : *apariția unui proces perturbator, fie că nu declanșează o reacție automată, fie că declanșează o reacție nesatisfăcătoare, tinde să preseze asupra sistemului în sensul conștientizării (formulării) sale ca problemă de soluționat.*

b) *Procesul perturbator trebuie să depășească un anumit nivel (prag) de acceptabilitate.* O perturbare slabă poate fi ignorată, ea devine potențial o problemă de-abia cînd, după o perioadă de acumulare, depășește limita acceptabilității.

O anumită fluctuație a cadrelor în organizații este chiar necesară. Depășirea unei anumite limite face însă ca fenomenul să devină perturbator. Limita sau pragul

---

* Dacă considerăm integrarea sistemelor particulare în sistemul social global, apar aspecte specifice ale procesului de formulare a problemelor sociale. O parte dintre acestea vor fi analizate aici. Fiind o problemă mai complexă, ea nu va fi abordată însă în mod special în acest context.

peste care un proces devine disfuncțional, sau atrage atenția sistemului ca o problemă de rezolvat, este foarte variabil, în funcție de o mulțime de factori. Întotdeauna o asemenea limită, determinabilă empiric, va exista.

Odată ce un proces perturbator îndeplinește cele două condiții, el declanșează în respectivul sistem o presiune către conștientizarea sa ca problemă.

Afirmația că apariția unui proces perturbator tinde să preseze asupra conștiinței sistemului să ia act de el nu are nici o implicație asupra *calității* conștientizării. După cum se va vedea însă, termenii formulării sale ca problemă pot varia foarte mult, generînd orientări ideologice diferite. Ea atrage atenția doar asupra faptului că în mod spontan are loc o identificare a proceselor perturbatoare ca o sursă de dificultăți împotriva cărora trebuie să se ia măsuri.

Decurge de aici o metodă de cercetare a problemelor sociale des folosită de cercetători. Dacă vrem să știm care sînt problemele pe care un sistem le are de înfruntat, putem, pentru a ne face o primă imagine, analiza „conștiința sistemului". Se poate face pe această bază o listă cu problemele pe care sistemul însuși le-a formulat ca probleme. Există, conform principiului enunțat mai sus, o mare probabilitate ca procesul spontan de conștientizare (identificare) a dificultăților să fie suficient de adecvat. Metoda este uzuală în medicină. Medicul, înainte de a consulta un pacient, îl întreabă pe acesta ce îl supără. În acest fel el poate realiza o primă identificare a tipului de probleme. Sociologul, intrînd într-o organizație, caută să ia cunoștință de problemele pe care aceasta și le pune, identificînd cu o oarecare aproximație „zona" în care problemele sînt cele mai grave. Sistematic sau nu, el folosește un fel de *Listă a problemelor posibile*, adică o listă a principalelor condiții ale activității respectivei organizații : tehnologie, materii prime, oameni, relații cu beneficiarul, relații cu forurile superioare, cerînd celor din organizație să identifice sfera în care ei consideră că există problemele cele mai acute.

O asemenea metodă de determinare a problemelor nu prinde decît problemele manifeste, iar nu și pe cele latente. Ea poate cuprinde și pseudoprobleme. De ase-

menea, simpla identificare a unui proces ca fiind perturbator și ca trebuind deci să fie înfruntat nu spune încă nimic despre natura acestuia.

* * *

Conștientizarea unei probleme are o importantă *proprietate,* care poate fi formulată astfel : *conștientizarea unei probleme are drept consecință creșterea presiunii exercitate în cadrul sistemului de a acționa în sensul soluționării sale.* Această tensiune interioară va fi deci mai mare în cazurile în care dificultățile sînt conștientizate ca probleme decît în cazurile în care ele nu sînt conștientizate.

În dinamica sistemelor sociale, această relație este cunoscută și folosită mai ales în procesele de transformare socială. Se poate acționa asupra tendințelor interne ale unui sistem în sensul transformării sale prin conștientizarea problemelor, a dificultăților care cer respectiva schimbare. Orice proces de transformare este precedat de o creștere a conștientizării dificultăților vechii stări de lucruri. Conștientizarea unei probleme sociale stimulează deci forțele interne orientate spre soluționarea ei. În acest sens, rolul unei cercetări sociologice este nu numai acela de a da sistemelor sociale informații mai sistematice asupra problemelor lor, ci și de a stimula, printr-o mai bună conștientizare, forțele interne ale sistemelor orientate spre transformare. Dacă într-o organizație industrială există la un moment dat probleme umane de un anumit fel (să zicem practică de conducere deficitară), cercetarea sociologică, punînd în evidență dificultățile generate de acestea, va avea ca efect totodată sporirea tendinței sistemului spre schimbare.

**Nivelurile conștientizării problemelor sociale.** A spune că sistemul își conștientizează o problemă este într-un anumit sens o metaforă, pentru că numai indivizii au conștiință. Ea este însă, așa cum vom vedea mai jos, o metaforă utilă din punct de vedere științific, întrucît nu individul ca atare face acest lucru, ci individul ca reprezentant al sistemului. Un judecător, indiferent de părerea sa personală, poate formula o sentință în numele și pe

baza principiilor instituției pe care o reprezintă. Aceasta nu înseamnă însă cîtuși de puțin că există o „conștiință" omogenă a sistemului, ci există diferite persoane, ocupînd diferite poziții în sistem sau în afara sistemului și care formulează respectiva problemă. De aceea este foarte important să determinăm în ce „punct" al unui sistem, la ce „nivel" se produce conștientizarea.

Activitatea unui sistem este afectată, direct sau indirect, de o mulțime de persoane sau grupuri. Putem considera ca evident empiric faptul că formularea unei probleme nu se realizează uniform la nivelul fiecărei persoane sau fiecărui grup legat de activitatea respectivului sistem. Pot exista diferențe semnificative din acest punct de vedere. Nu toți participanții vor formula în același fel aceeași problemă. Mai mult, unii o vor formula, iar alții pot să nu o formuleze deloc. Este necesar de aceea *să localizăm* de fiecare dată formularea ei. Prin „localizare" înțelegem aici determinarea „punctului" (persoanei, grupului) care a formulat respectiva problemă.

O problemă poate fi formulată *în interiorul* sistemului sau *în exteriorul* său.

a) *În interiorul sistemului.* O problemă *există* pentru un sistem numai în măsura în care este formulată de către participanții la respectivul sistem. Și aici pot exista diferențieri foarte mari. O problemă a unei întreprinderi poate fi formulată la nivelul conducerii întreprinderii, la nivelul comitetului de partid, al adunării generale a lucrătorilor, al unui serviciu funcțional oarecare (personal, aprovizionare), la nivelul unei secții productive, al unui grup de muncă oarecare. Ea poate fi formulată de către o singură persoană sau de către mai multe. Ne putem aștepta ca ea să fie formulată de către anumite persoane sau grupuri, iar de altele nu, să fie formulată în feluri relativ diferite în punctele diferite ale organizației. Pot exista adesea largi diferențe în formularea aceleiași probleme. Sociologul și psihologul pot considera, de exemplu, că practicile de conducere ale diferitelor colective de muncă reprezintă o problemă, în timp ce conducerea respectivei organizații consideră că aceasta nu este o problemă reală. Sau chiar dacă o acceptă ca o problemă, o poate considera mai puțin urgentă decît o consideră primii. Una dintre dificultățile cele mai mari ale integrării sociologului și a psihologului în organizații o

reprezintă, la ora actuală, tocmai asemenea decalaje de conştientizare a problemelor de ordin uman şi social. În calitatea lor de probleme de rezolvat cu mijloace specializate sociologice şi psihologice, acestea sînt relativ noi pentru organizaţiile actuale. De multe ori ceilalţi participanţi le consideră fie ca pseudoprobleme, fie ca insolubile în principiu şi deci ca nemeritînd efortul de analiză.

b) *În exteriorul sistemului.* Datorită strînsei interdependenţe a sistemelor sociale cu mediul lor social, este foarte important de analizat reacţia acestuia la problemele respectivului sistem. Sînt unele elemente ale mediului social care au un rol esenţial în formularea şi soluţionarea problemelor unui sistem. Sînt cazuri în care există o concordanţă deplină sau, dimpotrivă, o discordanţă semnificativă între punctul de vedere al unui sistem şi cel a diferitelor elemente ale mediului său în ceea ce priveşte o problemă sau alta. Din această cauză, în formularea unei probleme interacţiunea sistem-mediu trebuie luată în considerare. Această afirmaţie va fi mai clară analizînd diferitele tipuri de elemente ale mediului care intervin semnificativ în formularea unei probleme.

1. *Beneficiarul.* Fiecare sistem social particular îşi aduce contribuţia la satisfacerea necesităţilor altor sisteme, care sînt, în această măsură, sisteme *beneficiare.* O organizaţie productivă furnizează bunuri sau servicii necesare altor organizaţii sau consumatorilor individuali. Calitatea acestor produse reprezintă problema centrală a relaţiei cu „beneficiarii". Becurile produse de o întreprindere se pot arde prea repede, maşinile pot avea diferite defecte determinate de o producere neglijentă, un proiect tehnologic de fabricaţie poate genera un randament scăzut, un anumit film s-ar putea să nu placă publicului, o carte să nu fie citită. O întreprindere trebuie să producă nu numai bunuri necesare, ci să aducă colectivităţii şi beneficii. Din acest punct de vedere, o întreprindere poate să fie rentabilă sau nerentabilă.

Din exemplele citate se poate desprinde cu uşurinţă observaţia că pot exista multe cazuri în care formularea problemei îşi are originea nu în sistemul social respectiv, ci în sistemul „beneficiar". Acesta din urmă poate fi mulţumit de produsele respectivului sistem — de calitatea lor sau de costul lor (rentabilitatea producţiei) —

chiar dacă respectivul sistem nu consideră că există vreo problemă. În acest caz, problema este indusă de la beneficiar către producător.

2. *Sisteme intermediare producător-beneficiar.* Există adesea între sistemul producător și beneficiarul propriu-zis sisteme intermediare care pot lua inițiativa formulării problemelor. Proasta calitate a produselor poate fi semnalată întreprinderilor producătoare de către organizațiile de desfacere care primesc plîngerile consumatorilor. Reacția publicului față de un film sau altul poate fi mediată de sistemul de difuzare a filmelor care nu reușește să-și facă planul de încasări. O organizație de desfaceri poate considera, de exemplu, că o întreprindere producătoare nu realizează un sortiment de produse suficient de variat, sau că produce modele depășite.

3. *Sisteme supraordonate.* Societatea capitalistă clasică era caracterizată prin întreprinderi independente care intrau în relație cu beneficiarul prin intermediul pieței. În societatea socialistă, sistemul de conducere și planificare centrală generează o cu totul altă situație. Un sistem social oarecare este, de regulă, integrat (subordonat) unui sistem mai general cu funcții de coordonare și conducere. O întreprindere face parte dintr-o centrală și apoi dintr-un minister. O casă de cultură este subordonată Consiliului Culturii și Educației Socialiste. Sistemele supraordonate (un fel de niveluri ierarhice superioare) pot formula o serie de probleme pentru sistemele subordonate, de exemplu, referitoare la realizarea prevederilor planului și a deciziilor elaborate, eficiența activității, introducerea tehnicii noi. Adesea, sistemele supraordonate devin reprezentante ale beneficiarului față de producător.

4. *Sisteme de control politic și obștesc.* În sistemul socialist activitatea tuturor sistemelor sociale particulare este supusă orientării și controlului politic al partidului comunist. Funcția de control a organizațiilor de partid asupra tuturor sferelor de activitate este înțeleasă aici într-un sens mai general. Sistemul politic se întrepătrunde organic cu toate celelalte sisteme, asigurînd orientarea lor în direcția realizării obiectivelor generale, mobilizînd prin mijloace politice resursele umane interne pentru realizarea acestora. Partidul reprezintă punctul de vedere al interesului general al comunității. Din

această perspectivă, una dintre sarcinile sale este controlul activității în toate sferele de activitate. Rolul conducător al partidului se exercită nu numai asupra luării deciziilor la nivelul global al comunității, ci și asupra realizării acestora la toate nivelurile organizării sociale. Organizația politică din fiecare sistem social particular are îndatorirea de a participa activ și de a controla funcționarea respectivului sistem. Acest control politic al vieții sociale exercitat de elementele cele mai înaintate ale colectivității în numele intereselor generale reprezintă un nou mecanism de autoconducere a comunității. Analizînd activitatea desfășurată, organizațiile de partid din respectivele sisteme determină dificultățile, neajunsurile (problemele deci), mobilizînd participanții la soluționarea lor. Există și alte sisteme cu funcții de control — sindicatele, organizațiile politice de tineret, controlul obștesc.

Presa, radioul, televiziunea reprezintă, de asemenea, mijloace de control obștesc. Din punctul de vedere al interesului general al comunității, ele exercită un control (prin intermediul difuzării informației și al mobilizării opiniei publice) asupra activității diferitelor sisteme sociale particulare. Nu de puține ori, prin anchetele lor, ziarele, televiziunea, au determinat formularea unor probleme sociale și au contribuit prin aceasta la soluționarea lor.

5. *Controlul profesional.* Orice sistem utilizează o anumită *tehnică.* Specialiștii în respectiva tehnică exercită un anumit control în ceea ce privește modul în care aceasta este aplicată, analizează problemele apărute, caută soluții. Să luăm cîteva exemple. În sistemul cultural, criticii de artă au un rol însemnat în evaluarea producției culturale. Opinia publică științifică are un important rol de control profesional (tehnic) al activității științifice. Aceste foruri de control profesional, pe lîngă funcții de control pur tehnic, mai au adesea și funcții de control moral — deontologie profesională —, utilizarea corectă, din punct de vedere uman și social, a respectivelor tehnologii de acțiune. Sistemele supraordonate au adesea și funcții de control profesional.

Un caz tot mai frecvent de astfel de control profesional îl reprezintă rolul specialiștilor. Un specialist în informatică, de exemplu, pe baza cunoștințelor sale poate formula o apreciere de genul următor : sistemele infor-

maţionale ale diferitelor organizaţii prezintă anumite tipuri de deficienţe, cu rezultate negative asupra întregii lor activităţi. În acest caz, el ajută sistemele reale să identifice noi probleme şi să le soluţioneze. Un medic poate să constate că un anumit tip de tehnologie produce condiţii de muncă periculoase pentru sănătatea muncitorilor. El este în acest caz iniţiatorul unei probleme pentru respectiva organizaţie. În ţara noastră există, de exemplu, un complex sistem care se ocupă de protecţia muncii. Pe de o parte, sînt realizate cercetări în legătură cu consecinţele pe care le implică diferitele tehnologii asupra sănătăţii muncitorilor, iar pe de altă parte sînt elaborate, pe această bază, normative care reglementează cu stricteţe condiţiile de muncă din acest punct de vedere. Pe baza cunoştinţelor acumulate în specialitatea sa, sociologul poate să determine că într-o fază de dezvoltare a organizaţiilor industriale există anumite probleme de ordin social-cultural care trebuie puse şi soluţionate.

Analiza diferenţelor de localizare a formulării unei probleme ne ajută la înţelegerea mecanismelor complexe ale soluţionării sale. Putem formula în acest punct cîteva teze generale asupra formulării problemelor ţinînd seama de localizarea lor diferită :

1. O problemă poate fi formulată atît de către un sistem oarecare, cît şi de către sistemele exterioare care intră în contact cu respectivul sistem (beneficiar, sisteme supraordonate, sisteme de control etc.). *Consecinţă pentru cercetare :* analiza problemelor unui sistem particular trebuie completată cu analiza atitudinii diferitelor sisteme „învecinate“ faţă de respectivele probleme.

2. Pot exista decalaje semnificative între formulările unei probleme în diferitele „puncte ale spaţiului social“, atît în interiorul respectivului sistem, cît şi în exteriorul său. Aceste decalaje pot crea tensiuni. De exemplu, sistemul supraordonat poate considera că un sistem subordonat are probleme de disciplină, de calificare profesională, de conducere, în timp ce respectivul sistem poate să considere că nu există, în fapt, asemenea probleme. Există şi situaţia inversă. Un sistem poate considera că are o serie de probleme — autonomie insuficientă, structuri de organizare inadecvate, exigenţe de plan prea ridicate —, în timp ce sistemul supraordonat poate considera

că nu există asemenea probleme. *Consecință pentru cercetare :* Este necesar a se înregistra în mod explicit acordurile și dezacordurile tuturor sistemelor și subsistemelor relevante în ceea ce privește formularea unei probleme oarecare.

3. Pentru ca o problemă să fie realmente soluționată, ea trebuie înainte de toate să fie asumată de către sistemul a cărui problemă este în principiu. Ea nu va putea fi soluționată dacă, deși formulată de către un sistem exterior (beneficiar, for supraordonat, sistem de control), nu este însușită și de sistemul în cauză. Calitatea produselor nu va putea fi remediată dacă întreprinderea producătoare nu formulează slaba calitate ca o problemă de rezolvat. De aceea, adesea, o problemă, o dată formulată într-un punct oarecare, tinde să se transmită în primul rînd către sistemul a cărui problemă reală este. Deci, din exterior către interior, de la un subsistem la întregul sistem și în *mod special către subsistemul de conducere*. Procesul are loc și invers : un sistem oarecare, formulîndu-și o problemă, pentru a dobîndi suport în soluționarea ei, caută să-i difuzeze conștientizarea spre sistemele exterioare — foruri superioare, foruri de specialitate etc. *Consecință pentru cercetare :* determinarea circuitelor de difuzare a conștientizării unei probleme.

4. În fine, ca un corolar al punctelor anterioare, este necesar a se determina *gradul de consens* al diferitelor elemente participante (exterioare și interioare) în legătură cu : *existența, natura, prioritatea* și *soluțiile* unei probleme oarecare.

Pe lîngă localizarea unei probleme este important să determinăm și *nivelul* la care ea este formulată. Sugerăm distingerea a două niveluri distincte : *formal* și *informal*.

În legătură cu activitatea oricărui sistem există o serie de organisme speciale (de conducere și control) a căror funcție este detectarea problemelor și declanșarea unei activități de soluționare a lor. În cazul unei întreprinderi, de exemplu, adunarea generală a oamenilor muncii, consiliul oamenilor muncii, direcția întreprinderii, oficiul juridic, serviciul de protecția muncii etc. sînt asemenea organisme care pot decide formal în legătură cu existența unei probleme oarecare, declanșînd astfel o activitate de soluționare a ei. Pentru a întări responsabilitatea în soluționarea problemelor existente

de către aceste organisme, în multe cazuri este formulată ca îndatorire explicită a acestora, analiza activității sistemului, determinarea dificultăților și, în măsura în care o problemă a fost semnalată, luarea de măsuri. Există chiar modalități *formale* de înregistrare a unei probleme care declanșează automat luarea de măsuri în sensul soluționării sale. Acesta este cazul în special al problemelor intrate oarecum „în rutină". De exemplu, dacă serviciul de protecția muncii înregistrează o abatere de la normele în vigoare, el are *datoria* să intervină. Dacă procuratura este formal sesizată în legătură cu încălcarea unei legi, ea are datoria să deschidă o anchetă.

În afară de asemenea cazuri speciale, situația generală este următoarea : premisa soluționării unei probleme este înregistrarea ei formală, „oficial", ca problemă de către organele de conducere. Adunarea generală a oamenilor muncii, de exemplu, are funcția de a analiza activitatea întreprinderii, de a determina lipsurile și dificultățile. Odată formulate, soluționarea lor devine parte a planului de măsuri adoptat. Discutarea în cadrul adunării și votul reprezintă mecanismul prin care o problemă este formalizată (oficializată).

Simpla conștientizare a unei probleme la nivelul unui participant, al unui grup sau chiar al tuturor participanților unui sistem poate să nu aibă nici o influență asupra activității respectivului sistem dacă nu este însoțită și de o înregistrare formală. Ea există în acest caz doar la un nivel *informal*. Toată lumea poate să știe, de exemplu, că într-o anumită secție realizarea unei anumite operații nu respectă o anumită normă de protecție a muncii. Acest lucru îl poate ști muncitorul care execută respectiva operație, maistrul-șef de atelier, inginerul-șef de secție, directorul întreprinderii, șeful serviciului de protecție a muncii. Atîta timp însă cît formal această nerespectare nu este înregistrată, deși toată lumea o cunoaște, ea nu este o problemă și nu este luată nici o măsură. Dacă însă, de exemplu, cineva face o sesizare formală serviciului de protecția muncii, acesta este obligat să anchetеze cazul și, dacă înregistrează abaterea, este obligat să intervină și să ia măsuri. Frecvența la cursuri și la seminarii a studenților unei grupe poate fi slabă. Dacă însă absențele nu sînt trecute în condică adică dacă absența nu a fost formal înregistrată, nu se pot lua

măsuri împotriva celor care absentează. Dimpotrivă, dacă absenţele sînt înregistrate, sancţionarea devine o obligaţie a decanatului.

Există diferite niveluri de formalizare. Ridicarea unei probleme în adunarea generală a oamenilor muncii de către un membru al ei reprezintă un nivel al formalizării. Ea este înregistrată în procesul-verbal (ceea ce reprezintă o înregistrare formală). Simpla ei ridicare încă nu o face problemă a organizaţiei. Dacă este susţinută şi de alţi participanţi, ea începe să devină opinie a adunării, care poate fi consemnată formal prin vot — de exemplu ca rezoluţie, sau ca punct într-un plan de măsuri — soluţionarea sa devenind obligatorie pentru conducerea întreprinderii.

Pentru o eficientă soluţionare a problemelor sociale este necesară o concordanţă cît mai ridicată între înregistrarea informală şi cea formală a unei probleme. Dacă înregistrarea formală duce la declanşarea mecanismelor organizaţionale de soluţionare, înregistrarea informală determină motivaţia participanţilor de a acţiona.

Din această cauză trebuie distinse cu multă atenţie cazurile în care o problemă este formulată formal, dar nu este recunoscută ca problemă la nivel informal sau, invers, este formulată la nivel informal, dar nu este prezentă la nivel formal. Din această cauză, analizînd o problemă socială oarecare, sociologul trebuie să analizeze mecanismele formale de înregistrare a ei, diferenţele existente între înregistrarea formală şi informală şi cauzele acestor diferenţe.

Această analiză a diferenţelor de localizare şi de nivel ne dă posibilitatea unei înţelegeri mai nuanţate a ceea ce poate însemna procesul de conştientizare a problemelor sociale. O problemă poate fi complet neconştientizată, în sensul că nici unul dintre factorii interiori sau exteriori respectivului sistem nu a formulat-o ca problemă. Conştientizarea problemei este un proces treptat de *formulare* şi de *difuzare* a ei în diferite puncte şi niveluri ale sistemelor şi subsistemelor implicate. O problemă devine manifestă atunci cînd ea este suficient de difuzată în interiorul şi exteriorul sistemului şi în special cînd este prezentă la nivel formal Neînregistrarea ei la nivelul formal dă problemei mai mult un caracter latent, chiar dacă informal conştientizarea ei este destul de difuzată.

De aceea, cînd se vorbeşte de trecerea din latent în manifest a unei probleme, se are în vedere în special trecerea formulării problemei în circuitele formale ale sistemului. Desigur că şi aici sînt o mulţime de grade şi trepte pe care trebuie să le luăm în considerare. De exemplu, o problemă poate fi formulată la nivelul sindicatului, al organizaţiei de partid, al conducerii întreprinderii, al centralei, ministerului, al mijloacelor de comunicaţie de masă — presă, televiziune etc. Şi aici pot exista adesea diferenţe semnificative. Există aici un mecanism foarte important, rezultat al introducerii stilului de partid în funcţionarea sistemelor sociale : critica şi autocritica. Fiecare participant are datoria politică, morală, cetăţenească de a contribui activ la perfecţionarea activităţii, adică de a sesiza lipsurile, de a formula problemele, de a sugera soluţii. Organizaţiile de partid au un rol deosebit în acest proces : analiza activităţii concrete prin prisma obiectivelor sociale majore de realizat, utilizarea criticii şi a autocriticii ca instrument de activizare a sistemelor, de luptă împotriva eventualelor inerţii.

Este necesar să vedem acum care sînt factorii care afectează conştientizarea problemelor sociale, procesul de formulare a lor, de difuzare, de trecere din latent în manifest.

**Factorii care determină conştientizarea problemelor sociale.** Unele probleme se rezolvă de la sine. Acestea sînt însă foarte rare. De regulă, dificultăţile pe care un sistem le întîlneşte trebuie să fie învinse printr-un efort special. Conştientizarea unei probleme reprezintă primul pas, absolut necesar, în procesul soluţionării.

Pentru a înţelege mai bine procesul conştientizării unei probleme sociale să încercăm să-l schematizăm.

Considerăm un tip de procese perturbatoare oarecare $p$ în cadrul sistemului $S$. Să ne imaginăm evoluţia în timp a sistemului $S$. Pînă la un moment dat $(t_p)$ procesele perturbatoare $p$ fie că nu există, fie că au o valoare mică, neglijabilă. Procesul perturbator $p$ nu există nici latent, nici manifest ca problemă pentru respectivul sistem $S$. În momentul $t_p$ are însă loc o schimbare. Procesul $p$ depăşeşte limita de acceptabilitate sub care el era neglijabil pentru funcţionarea lui $S$. Din $t_p$, procesul $p$ devine deci o *problemă latentă*. Să considerăm pe axa timpului

încă un moment $t_m$, moment în care procesul $p$ este formulat ca problemă în mod conștient, manifest de către $S$. Diferența dintre $t_m$ (momentul conștientizării) și $t_p$ (momentul apariției latente a problemei) reprezintă *timpul de conștientizare* ($t_c$) al respectivei probleme sociale.

$$t_c = t_m - t_p$$

Să luăm un exemplu. Producerea unei mașini. Datorită mulțimii imense de factori care acționează asupra producției, practic este imposibil a se evita orice defect de fabricație. Să presupunem că se consideră „normal" ca la aproximativ 10% dintre mașinile produse să apară în perioada de garanție, la un subansamblu sau la altul, un defect de fabricație care să fie remediat pe cheltuiala uzinei producătoare. Dacă avem, să zicem, 10 subansambluri ale respectivei mașini și dacă există o probabilitate egală pentru fiecare dintre ele să prezinte defecțiuni de fabricație accidentale, se consideră normal ca în aproximativ 1% din cazuri să apară pentru fiecare subansamblu un asemenea defect. Să mai presupunem că 1% este limita superioară care, prin calcul, poate fi atribuită unui hazard practic inevitabil. Depășirea proporției de 1% este de natură a indica apariția unui factor perturbator sistematic, care constituie o problemă latentă. $t_p$ reprezintă aici momentul fabricării seriei de produse cu defecte de fabricație la un subansamblu oarecare mai mare de 1%. $t_m$ este momentul în care întreprinderea devine conștientă de existența acestui defect sistematic.

Mărimea timpului de conștientizare poate fi folosită ca unul dintre indicatorii calității funcționării sistemului. Un sistem funcționează bine în măsura în care reușește să devină conștient din timp de propriile sale probleme. Cu cît timpul de conștientizare este mai îndelungat, cu atît mai mult apare riscul ca procesele perturbatoare să se acumuleze mai mult în sistem, soluționarea lor devenind mai dificilă și mai costisitoare. În unele cazuri, volumul dificultăților, al proceselor perturbatoare se stabilizează în mod spontan în jurul unui nivel oarecare mai ridicat sau mai scăzut. În alte cazuri, ele se pot acumula continuu (după principiul bulgărelui de zăpadă), putîndu-se ajunge chiar la dezintegrarea sistemului respectiv.

Momentul în care însăşi existenţa sistemului este pusă în pericol reprezintă un moment de *criză*. De cele mai multe ori, în aceste situaţii sînt declanşate forţele de autoconservare ale sistemului, care contracarează, cel puţin parţial, procesele perturbatoare în cauză. Sistemele sociale tradiţionale treceau adesea prin asemenea perioade de criză datorită, printre alţi factori, şi caracterului rudimentar al mijloacelor de detectare a problemelor lor. În aceste condiţii, declanşarea crizei constituie o etapă necesară pentru conştientizarea problemei şi căutarea de soluţii. Se vorbeşte adesea despre un mod specific de dezvoltare — „dezvoltarea prin crize" —, caracterizat tocmai printr-un asemenea îndelungat timp de conştientizare a problemelor, evoluţia sistemului respectiv luînd aspectul unei continue ieşiri din crize.

Să luăm un exemplu de asemenea acumulare a unei probleme care duce la un moment dat la conştientizarea sa : stilul de conducere tradiţional din organizaţiile industriale — un stil în linii generale autoritar. (Exemplu va fi analizat mai pe larg în capitolul al IV-lea). Mult timp el a fost unica soluţie posibilă, deşi, aşa cum avea să reiasă mai tîrziu, a fost de la început sursa unor procese perturbatoare importante. Dezvoltarea condiţiilor (schimbări în structura socială, creşterea nivelului de aspiraţii, al calificării, al complexităţii muncii, deplasări în sistemul de valori) face ca un asemenea stil de conducere să devină din ce în ce mai disfuncţional. El devine din ce în ce mai mult sursa unor importante procese perturbatoare, creează la participanţi insatisfacţie, lipsă de motivaţie, tensiuni, conflicte, ineficienţă. Pe măsură ce aceste efecte se acumulau, producînd numeroase crize, s-a produs o treptată conştientizare a problemei : caracterul inadecvat al stilului tradiţional şi necesitatea schimbării sale.

Putem deci considera un prag peste care, cu mijloacele sale obişnuite, sistemul devine conştient de respectiva problemă. Desigur că acest prag este foarte fluctuant, depinzînd de o mulţime de împrejurări. Cu cît însă mijloacele de cunoaştere ale sistemului sînt mai eficace, cu atît pragul de conştientizare devine mai apropiat de momentul apariţiei latente a procesului perturbator.

Se poate, de aici, formula următoarea concluzie : în cele mai multe cazuri, cu cît timpul de conștientizare este mai lung, cu atît pierderile sistemului vor fi mai mari. De aceea, o cale a perfecționării funcționării sistemelor o reprezintă scăderea timpului de conștientizare a problemelor. Dacă mecanismele de detectare a dificultăților vor fi grosolane, va fi necesar un timp îndelungat și o acumulare mare de dificultăți pînă ce sistemul va formula conștient problema și va căuta soluții. Dacă mecanismele sînt mai eficace, într-o perioadă relativ scurtă de timp și la un nivel scăzut de dificultăți se va produce conștientizarea. Pentru a ilustra pierderile care pot avea loc datorită unei perioade lungi de timp, vom lua două exemple.

Să presupunem utilizarea unei tehnologii poluante. Atunci cînd caracterul poluant al respectivei tehnologii este încă de la început conștientizat, se pot lua măsuri de limitare sau eliminare completă a poluării. Dacă timpul de conștientizare este, dimpotrivă, mare, poluarea va implica o mulțime de costuri pentru societate : scăderea eficienței altor sisteme atinse de poluare — distrugerea peștelui din ape, îmbolnăviri — și costuri sociale suplimentare — costul vindecării, costul unor măsuri de depoluare. Toate aceste costuri, care cresc cu timpul de conștientizare, se adaugă costului dispozitivelor antipoluante introduse în $t_m$, dar care ar fi putut fi adoptate de la început.

Un alt exemplu. Presupunem că o facultate pregătește specialiști orientați pentru o anumită tehnologie. Să mai presupunem că în $t_o$ există o deplină concordanță între tehnologia existentă și programele de învățămînt. În acest moment nu există deci nici o problemă pentru respectiva facultate. În următoarea perioadă de 1 an încep să apară noi fenomene, care indică o schimbare radicală a tehnologiei în viitorii 5 ani. Decalajul dintre noua tehnologie în curs de apariție și programele de învățămînt ale facultății creează o problemă latentă. Dacă facultatea ia act chiar în cursul anului respectiv de schimbările ce se vor produce, ea poate, la începutul anului viitor ($t_1$), să modifice programele de învățămînt în așa fel încît absolvenții de peste 5 ani ($t_5$), cînd noua tehnologie va fi introdusă, să fie pregătiți pentru ea. Conștientizarea este deci instantanee ($t_c = 0$). Sistemul

nu are nici o pierdere, în afară de seriile anterioare care trebuie reciclate. Dacă însă timpul de conștientizare este de 1 an, adică programele vor fi schimbate nu în $t_1$, ci în $t_2$, atunci această întîrziere de conștientizare va costa societatea reciclarea unei promoții în plus de absolvenți și pierderile rezultate din lipsa de specialiști pe perioada primului an de introducere a noii tehnologii.

Putem deci conchide că, prin scurtarea timpului de conștientizare a problemelor, sistemele sociale pot înregistra cîștiguri importante. Din acest motiv se încearcă tot mai frecvent elaborarea unor instrumente speciale de diagnoză a problemelor, care să înregistreze dificultățile cu mult mai înainte ca ele să fi luat o asemenea amploare încît respectivul sistem să fie împins în criză. De regulă, în faza crizei, cheltuielile de redresare par a fi mult mai ridicate decît dacă problema respectivă ar fi fost soluționată înainte de criză.

Un exemplu de exigență în prevenirea crizelor printr-o conștientizare din timp a problemelor se poate găsi în analiza făcută contradicțiilor în socialism în documentele Partidului Comunist Român. Pornindu-se de la ideea că în orice societate, inclusiv societatea socialistă, există contradicții și de la faptul că, datorită noilor structuri sociale, contradicțiile societății socialiste sînt neantagoniste, caracterizate prin faptul că interesele fundamentale ale tuturor grupurilor și claselor sociale sînt convergente, în documentele de partid se subliniază ideea că ele pot fi rezolvate din timp, înainte de a se agrava. Necunoașterea lor sau neadecvata soluționare (bazată pe o cunoaștere insuficientă) poate duce prin acumulare la agravarea lor, la criză și chiar la conflict. De aceea, încă din primele faze ale manifestărilor lor, contradicțiile trebuie să fie conștientizate, analizate și căutate soluții corespunzătoare *(13, 14)*.

* * *

Să vedem în continuare care sînt factorii care influențează mărimea timpului de conștientizare.

1. *Amploarea și tipul procesului perturbator.*

Un proces perturbator care are o amploare scăzută, de-abia depășind pragul de acceptabilitate, are mai puține șanse de a fi înregistrat sau va fi nevoie de un

timp mai îndelungat pentru aceasta. Să reluăm exemplul dat mai înainte cu producția de mașini. O proporție de 2% defecțiuni la un subansamblu, deși reprezintă o problemă latentă, ar putea să nu fie înregistrată niciodată sau după un timp mai lung. Dacă însă defecțiunea apare, să zicem, în 25% din cazuri, ea are toate șansele să fie înregistrată într-un timp foarte scurt.

În cazul proceselor perturbatoare caracterizate printr-o acumulare progresivă se poate spune că probabilitatea conștientizării crește pe măsură ce ne îndepărtăm de $t_l$ (momentul apariției latente a problemei). În primele momente, probabilitatea conștientizării va fi deci mai scăzută.

Un proces cu consecințe negative imediate asupra sistemului va avea de regulă o perioadă de conștientizare mai scăzută decît un proces ale cărui consecințe apar mai tîrziu. D.D.T.-ul este un exemplu pentru ultimul caz. Consecințele sale poluante grave au fost puse în evidență relativ tîrziu, ele nefiind evidente de la început.

2. *Factori cognitivi.* Timpul de conștientizare ($t_c$) depinde esențial de mijloacele de cunoaștere ale sistemului. O cunoaștere completă poate face ca $t_c$ să fie nul (o conștientizare instantanee). Să presupunem, în exemplul nostru, că respectiva întreprindere producătoare de mașini poate calcula cu precizie limita sub care defecțiunile la un subansamblu sînt pur accidentale și peste care ele indică prezența unui factor perturbator sistematic. Presupunem, de asemenea, că întreprinderea are un sistem foarte bine pus la punct de înregistrare a tuturor defecțiunilor apărute în termenul de garanție, putînd calcula cu precizie, la fiecare serie de mașini produse, frecvența defecțiunilor.

În acest caz, chiar și o frecvență scăzută a defecțiunilor în cauză, puțin superioară lui 1%, de necaptat cu mijloacele cunoașterii nesistematice, devine sesizabilă într-un timp relativ scurt.

În fapt, orice sistem social are o serie de instrumente de cunoaștere, oricît de rudimentare ar fi ele. Un sistem social lipsit complet de cunoaștere este imposibil. O cunoaștere minimă este necesară existenței sale ca sistem. Presupunem cazul unui sistem care are o cunoaștere de tip empiric, nesistematic. Mai devreme sau mai tîrziu, dacă nivelul procesului perturbator este suficient de

ridicat (cu atît mai mult dacă el se află într-un proces de acumulare), sistemul va lua cunoștință de respectivul proces ca o problemă de soluționat.

Pentru a detecta din timp problemele, sistemele sociale au imaginat deja o mulțime de tehnici de analiză, de culegere sistematică a datelor. Astfel de tehnici au fost dezvoltate în special în sistemele productive, dar sînt în rapidă expansiune. Vom da doar cîteva asemenea tehnici cu titlu de exemplu. Cele mai simple sînt tehnicile de control al calității bazate în special pe eșantioane. Se scoate dintr-un lot de produse un eșantion care este supus probelor. Dacă apar defecte mai ridicate decît procentul maxim acceptabil, întregul lot este considerat ca rebutat și se caută cauza care a produs mărirea numărului de defecte de fabricație. Multe întreprinderi au sisteme de urmărire a produselor lansate pe o perioadă mai lungă de timp.

În ceea ce privește starea „umană" a organizațiilor este foarte sugestivă ideea lui Likert în legătură cu crearea unui fel de „termometru" care măsoară starea diferitelor variabile social-umane în diferite momente de timp *(54)*. O asemenea măsurare ar putea să determine nu numai evoluția în timp a sistemului social-uman al organizațiilor, facilitînd diagnoza problemelor existente în prezent, dar și previziunea dificultăților care ar putea să izbucnească.

Ajungem în acest fel în fața unei noi probleme : prognoza apariției dificultăților, a problemelor. Nu este suficient numai să reduci spre zero timpul de conștientizare. Devine tot mai necesar *să prevezi* dinainte apariția unui tip de problemă și să acționezi în sensul pregătirii din timp a condițiilor pentru prevenirea ei sau soluționarea sa cît mai rapidă. Folosind formula noastră :

$$t_c = t_m{}^l - t,$$

observăm că prognoza problemelor duce la un timp de conștientizare *negativ*. Cu alte cuvinte, o problemă devine manifestă nu pentru că ea ar fi apărut deja în mod obiectiv, adică ar exista ca latentă, ci pentru că va apărea în viitor, și din această cauză ea trebuie prevenită sau pregătită soluționarea sa din timp. Știința lucrează de mult pentru viitoarele nevoi ale producției. Învăță-

mîntul caută să se modeleze în raport cu exigențele viitoare ale societății. Din punctul de vedere al tehnicilor de prognoză și de soluționare dinainte a problemelor, sistemele sociale sînt încă la începutul drumului. Cîteva exemple de asemenea posibilități pot fi sugestive. Prima fază a industrializării în țara noastră a atras în munca industrială o mare masă de oameni necalificați, cu o pregătire școlară scăzută, cu o mentalitate neindustrială. Metodele de organizare și conducere în organizațiile industriale s-au constituit în raport cu aceste caracteristici ale participanților. Noile generații care intră însă în producție se caracterizează tot mai mult printr-o calificare superioară, printr-un nivel de școlarizare înalt, printr-o mentalitate industrială. Vechile metode de organizare și conducere nu mai pot fi adecvate. Tot mai mult apare necesitatea unei schimbări profunde în metodele de conducere și organizare a muncii, în acord cu noile caracteristici ale participanților. Aceasta este o problemă în curs de constituire, pe care sociologul o poate prevedea și încerca să elaboreze metode de transformare, de dezvoltare în sensul exigențelor viitoare. Este un caz cunoscut preocuparea sociologilor de a crea condițiile așa-numitei viitoare revoluții a timpului liber. Timpul liber va crea noi necesități, care pot deveni disruptive dacă nu sînt găsite din timp posibilități de satisfacere. Utilizarea timpului liber va fi o problemă foarte importantă a viitorului, a cărei rezolvare poate însă începe încă astăzi.

A prevedea problemele viitoare poate însemna două lucruri :

a) A determina apariția în viitor a factorilor externi care ar putea influența într-un sens sau altul starea sistemului. De exemplu, în linii generale, producția în momentul de față are loc în condiții de relativă abundență a materiilor prime. Perspectiva epuizării unui tip anumit de materie primă ar putea fi prognozată, ea generînd o problemă majoră. Sau, dezvoltarea în perspectivă a unui tip de tehnologie va cere un tip de cunoștințe care să fie transmise în procesul de învățămînt. Fluctuațiile condițiilor, ale sistemelor învecinate sînt deci relevante pentru determinarea tipului de probleme care se vor pune în viitor pentru un sistem.

b) Dezvoltarea sistemului însuşi. Dacă considerăm sistemele sociale care au o evoluţie, atunci putem să determinăm fazele viitoare ale dezvoltării şi să prevedem problemele specifice acestora. Să reluăm, pentru a ilustra acest tip de probleme, un exemplu dat mai înainte. Acumularea de cunoştinţe profesionale şi de cultură generală în sistemul productiv, constituirea unei mentalităţi industriale, dezvoltarea conştiinţei socialiste generează problema cristalizării unei noi forme de organizare socială şi umană.

Conştientizarea unei probleme nu depinde însă numai de eficacitatea mecanismelor de cunoaştere ale sistemului respectiv. Sînt şi alţi factori care acţionează mai puţin evident decît cei analizaţi pînă acum.

3. *Existenţa unor soluţii posibile.* Sîntem adesea tentaţi să credem că secvenţele procesului de soluţionare a problemelor sînt strict *lineare : întîi* un sistem îşi formulează clar problemele sale şi *apoi* caută soluţii pentru ele. În fapt, procesul are marcate caracteristici de *circularitate*. În acest sens se poate avansa următoarea teză : *existenţa unor soluţii are o influenţă stimulatoare pentru procesul de conştientizare a unei probleme, în timp ce inexistenţa soluţiilor are o influenţă inhibitoare.* Trecerea unei probleme din stare latentă în stare manifestă este, cu alte cuvinte, influenţată semnificativ de existenţa sau inexistenţa unor soluţii posibile pentru respectiva problemă. Teza nu este, dealtfel, cu totul originală. Reflexia umană a exprimat-o adesea. Este cunoscută în mod special remarca lui Marx că o epocă nu-şi pune decît problemele pe care le poate rezolva. Cercetări empirice sistematice asupra acestei proprietăţi a funcţionării sistemelor sociale nu au fost însă făcute. Pentru justificarea acestei teze vom încerca însă să aducem cîteva argumente teoretice.

Înainte de a trece mai departe este necesar să facem o precizare. Problemele sociale care la un moment dat sînt *complet* soluţionate sau sînt absolut insolubile sînt relativ rare. De regulă, sistemele sociale dispun de o serie de *soluţii parţiale*. Din această cauză, soluţionarea unei probleme oarecare poate să se întindă pe o perioadă relativ lungă de timp (ani, decenii şi, în unele cazuri, chiar secole).

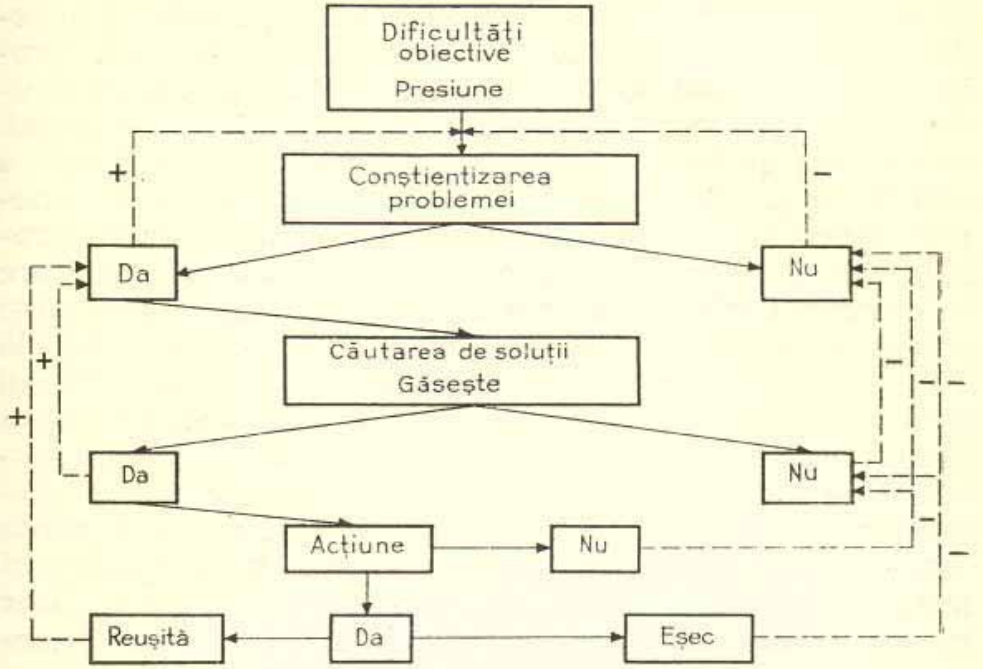
Remarcam mai înainte că una dintre caracteristicile fundamentale ale sistemelor sociale (în fapt, un meca-

nism constitutiv care face posibilă existența acestora) este aceea că conștientizarea unei probleme sporește tensiunea din sistem orientată spre soluționarea acesteia. Activitatea de căutare de soluții și în mod special formularea unor soluții care să pară a fi satisfăcătoare relaxează această tensiune suplimentară. Neconștientizarea unei probleme are ca rezultat scăderea tensiunii interioare de soluționare a ei. Negăsirea de soluții posibile satisfăcătoare face ca tensiunea din sistem, orientată spre soluționarea problemei în cauză, să se exercite oarecum „în gol". Se instalează un fenomen de „oboseală", de „saturație" față de respectiva problemă. Apare un fel de „frustrare" care poate paraliza funcționarea normală a sistemului. Existența unei probleme insolubile în centrul preocupărilor sistemului nu este din acest punct de vedere funcțională pentru sistem. Ea întreține în sistem o tensiune care nu poate fi relaxată. Așa se explică de ce în această situație apare o tendință de „de-conștientizare" a problemelor insolubile, de trecere a lor într-o stare de latență. Acest mecanism este reprezentat în *schema nr. 1.*

Pot fi desprinse următoarele secvențe ale procesului. Dificultățile obiective generează o presiune spre conștientizare. Începuturile conștientizării sporesc presiunea dificultăților, care la rîndul ei accelerează procesul de conștientizare. Conștientizarea problemei declanșează o presiune spre soluționarea ei — o activitate de căutare de soluții. Căutarea de soluții fixează și mai mult conștientizarea problemei, sporind prin aceasta presiunea ei. Căutarea de soluții are două rezultate posibile : este sau nu găsită o soluție (sau mai multe). Dacă *se reușește găsirea unei soluții care pare a fi satisfăcătoare, acest rezultat întărește conștientizarea problemei și, odată cu aceasta, crește presiunea ei asupra sistemului* (circuitul din partea stîngă a schemei nr. 1).

Dacă însă activitatea de căutare nu reușește să formuleze măcar o soluție care să pară satisfăcătoare, acest eșec acționează invers asupra mecanismului de căutare, inhibîndu-l, presează asupra procesului de conștientizare a problemei în același sens inhibitor (circuitul din partea dreaptă a schemei nr. 1). Prin aceasta, presiunea necesității rezolvării problemei scade și se declanșează procesul invers : scăzînd presiunea soluționării proble-

mei, scade conştientizarea ei, care la rîndul ei micşorează presiunea către declanşarea procesului de căutare de soluţii. Acest circuit poate avea ca rezultat trecerea problemei în stare de latenţă.




Circuitele notate cu :

— sînt inhibitoare
+ sînt stimulatoare
} pentru conştientizarea problemei

*Schema nr. 1.* Relaţia dintre conştientizarea problemelor şi existenţa soluţiilor.

Să revenim la situaţia în care sistemul a reuşit să formuleze o soluţie care pare satisfăcătoare. Afirmam că aceasta face ca presiunea rezolvării problemei să crească. Sistemul trece în faza următoare — acţiunea, realizarea soluţiei. Există multe împrejurări în care, deşi o soluţie a fost găsită, sistemul poate decide dacă trebuie să treacă sau nu la realizarea ei : costul soluţiei, implicaţiile ei, priorităţile sistemului. Dacă se decide ca soluţia găsită să nu fie utilizată, atunci mecanismul inhibitor descris mai sus se declanşează. Dacă sistemul trece la aplicarea soluţiei, sînt posibile două rezultate : reuşită sau eşec. Dacă soluţia dă rezultate pozitive — soluţionează într-o măsură satisfăcătoare problema —, atunci mecanismul stimulator

este declanşat. Conştientizarea problemei este „fixată". Dacă, dimpotrivă, aplicarea soluţiei eşuează, problema nu este soluţionată satisfăcător, atunci mecanismul inhibitor se va declanşa.

Rezultatul final al acestui mecanism este următorul. Dacă sistemul reuşeşte să găsească o soluţie care se dovedeşte satisfăcătoare, aceasta „confirmă" existenţa problemei şi a necesităţii soluţionării ei. Activitatea de soluţionare este integrată ca parte a funcţionării sistemului. Găsindu-şi un răspuns satisfăcător, problema încetează a mai fi „o problemă de soluţionat" (o problemă în general). Orice soluţie instituţionalizată modifică starea problemei sale. Tensiunea generată de dificultăţi care are ca obiectiv declanşarea unei activităţi de soluţionare nu-şi mai are rostul. Să luăm un exemplu. Învechirea rapidă a cunoştinţelor profesionale ca rezultat al progresului ştiinţific şi tehnic a creat o problemă. Elaborarea unui sistem de reciclare este o soluţie. În măsura în care sistemul de reciclare, aşa cum a fost el formulat, este satisfăcător, problema reciclării a dispărut din preocupările explicite ale sistemului, fiind înlocuită de acceptarea şi instituţionalizarea sistemului respectiv de reciclare. Doar în măsura în care la un moment dat sistemul de reciclare devine nesatisfăcător în raport cu necesităţile, este *reactualizată* problema reciclării, declanşîndu-se presiuni de soluţionare a ei. Să ne amintim că o problemă apare atunci cînd o dificultate *nu este* eliminată sau cînd activitatea de soluţionare nu este considerată a fi satisfăcătoare. O soluţie eficientă trece deci problema în cauză în stare de problemă soluţionată.

Dacă, dimpotrivă, rezultatul este negativ — soluţia se dovedeşte a fi insatisfăcătoare —, un alt proces se poate declanşa. Sau este restimulată activitatea de căutare a unor noi soluţii, sau, în cazul în care nu există alte posibilităţi care merită să fie explorate, se declanşează mecanismul de inhibare a problemei. Problema trece deci în latenţă, dar de astă dată ca „o problemă nesoluţionată", fără şanse de a fi soluţionată deocamdată, caz cu totul diferit de primul, în care problema dispare din atenţia sistemului, dar ca „o problemă soluţionată".

Putem conchide deci că existenţa unei probleme conştientizate (manifeste) reprezintă o stare de *dezechilibru* pentru sistem, caracterizată prin sporirea tensiunii inte-

rioare. Reechilibrarea sa are loc fie prin găsirea unei soluții satisfăcătoare, fie prin trecerea respectivei probleme în stare de latență în cazul în care nu s-a reușit găsirea unei asemenea soluții. Această trecere în latență a unei probleme insolubile este necesară bunei funcționări a sistemului. Ea este însoțită de dezvoltarea unei anumite *toleranțe* față de dificultăți *.

4. *Existența resurselor.* O soluție este posibilă nu numai în sens pur tehnic, dar și economic. Chiar fezabilă tehnic, ea poate fi interzisă sistemului datorită costului ei ridicat. Dacă soluționarea unei probleme antrenează un consum excesiv de resurse, ea poate de asemenea să treacă în latență pînă în momentul în care o soluție mai ieftină poate fi formulată sau pînă cînd sistemul își poate permite un asemenea cost. Problema resurselor este în mod special critică pentru noile probleme. Soluționarea acestora poate întîmpina rezistențe chiar și prin faptul că ea ar necesita o redistribuție a resurselor între diferitele componente ale sistemului. Prioritatea problemelor este mai ales o chestiune de repartiție a resurselor. O problemă importantă pentru sistem tinde să mobilizeze masa cea mai mare de resurse materiale, economice, umane ale sistemului, putînd „sufoca" abordarea celorlalte probleme.

5. *Restricții în utilizarea soluțiilor.* Deși existentă și acceptabilă economic, o soluție poate să nu fie adoptată datorită diferitelor restricții contextuale sau a unor obstacole importante în calea implementării sale. Unele soluții au numeroase consecințe laterale disfuncționale, motiv pentru care utilizarea lor este supusă unor numeroase restricții. Așa, de pildă, dintre soluțiile tehnice posibile trebuie eliminate cele excesiv de poluante, chiar dacă sînt deosebit de eficiente. De asemenea, cele care pot fi periculoase pentru om.

---

* Un caz particular al acestei caracteristici se găsește pe larg analizat în lucrarea noastră *Metoda normativă în psihosociologia organizării.* Situația analizată este următoarea. Un sistem social încearcă să soluționeze o problemă oarecare (apariția unui proces perturbator) cu metode de *tip normativ* (elaborarea și impunerea de norme de comportare). Una dintre problemele analizate acolo este aceasta : ce se întîmplă în sistem în situația în care metoda normativă se dovedește a fi ineficientă ? În lipsa altor soluții, comportarea sistemului se caracterizează prin dezvoltarea unei sporite toleranțe față de respectivul proces perturbator, adică, cu alte cuvinte, trecerea problemei în latență.

6. *Lipsa de consens în interiorul respectivului sistem sau între acesta şi alte sisteme.* Atunci cînd formularea unei probleme sau soluţionarea sa depinde de realizarea unui consens şi cînd consensul nu poate fi realizat, problema va tinde, de asemenea, să fie trecută în latenţă dacă se vrea evitarea conflictului.

Să luăm un exemplu. Una dintre problemele cele mai importante ale activităţii unei organizaţii este elaborarea unui sistem de diferenţiere a calităţii contribuţiei membrilor săi. În unele cazuri rezultatul activităţii este operaţional. De aceea nu există nici o problemă pentru realizarea diferenţierii.

Incertitudinea în ceea ce priveşte criteriile de apreciere, dimpotrivă, favorizează declanşarea unor mecanisme de apărare împotriva diferenţierii din partea celor cu rezultate mai slabe. Aşa se explică de ce sistemul de întocmire de caracterizări ale activităţii la sfîrşitul fiecărui an în colective dă rezultate slabe în unele instituţii unde criteriile nu sînt clare.

Deşi toată lumea ştie că există realmente diferenţe de pregătire profesională şi de contribuţie, caracterizările pot fi în aceste condiţii foarte puţin diferenţiate, bune şi în special foarte bune. Formal deci nu există cazuri de incapacitate profesională. Pentru că nu există posibilităţi eficace de a realiza un consens bazat pe criterii clare asupra contribuţiei diferenţiate, aceasta nu poate fi înregistrată formal.

Lipsa de consens creează decalaje semnificative în formularea problemelor mai ales atunci cînd ea apare între nivelurile ierarhice. Cîteva cazuri de acest tip sînt relevante.

a) Incapacitatea profesională a persoanelor participante la activitatea respectivului sistem. Dacă o serie de dificultăţi provin din incapacitatea membrilor sistemului, a recunoaşte problema înseamnă a recunoaşte incapacitatea de a o soluţiona. Se declanşează din această cauză o serie de mecanisme de apărare în relaţiile cu nivelurile ierarhice superioare — problema nu este recunoscută, situaţia fiind prezentată „în roz". O şcoală este slabă din cauza cadrelor didactice slab pregătite. Reacţia ar putea fi nerecunoaşterea existenţei unui nivel de pregătire semnificativ mai scăzut decît în alte cazuri, sau, cînd nu poate să nu fie recunoscut, este explicat prin alte cauze.

b) Forul superior nu înțelege corect natura reală a problemei. El ar putea considera că, de exemplu, nu o serie de limitări obiective determină apariția de dificultăți, ci că acestea își au originea în lipsa de responsabilitate, de străduință, în lipsa de pregătire profesională a participanților. Vinovăția este atribuită persoanelor. Pentru a nu da ocazie forului superior să definească dificultățile ca avînd surse subiective, de multe ori sistemele în cauză preferă să mascheze existența dificultăților, să prezinte situația într-o perspectivă favorabilă. Ne putem aștepta, în general, ca în situațiile în care se consideră că stimularea ierarhică a unei atitudini active este unica pîrghie a conducerii, să apară fenomene de acest fel. Dimpotrivă, accentul pus exclusiv pe condițiile obiective poate duce la o atitudine conservatoare, de minimă rezistență și efort. O mobilizare subiectivă poate duce la rezultate uimitoare. Experiența primelor faze ale revoluțiilor socialiste demonstrează eficiența extraordinară a spiritului revoluționar, a mobilizării politice a maselor pentru realizarea obiectivelor social-economice. S-ar putea spune că în condiții de *urgență* — perioade de adînci schimbări revoluționare, de reconstrucție socială în condiții dificile (perioade postbelice, subdezvoltare) — mobilizarea subiectivă poate fi un instrument esențial al schimbării. În perioade de stabilitate, de dezvoltare normală, există pericolul birocratizării acestui instrument, al substituirii mobilizării subiective prin presiunea ierarhică bazată pe neînțelegerea condițiilor obiective.

La o asemenea problemă documentele P.C.R. formulează ca soluții posibile : simplificarea raporturilor între ministere, centrale și întreprinderi, eliminarea verigilor intermediare, perfecționarea stilului și a metodelor de muncă, apropierea conducerii de unitățile direct productive *(13, 17)*.

c) Practici de conducere subiective autoritare în relațiile dintre nivelurile ierarhice. În situația în care un for superior impune unui sistem oarecare o *decizie concretă* (excluzînd consultarea acestuia), există posibilitatea ca respectiva decizie să nu țină seama de condițiile particulare ale sistemului, deci să fie inadecvată. Relațiile democratice impun consultarea reală a sistemelor subordonate, luarea în considerare a problemelor ridicate de ele. Prin acest mecanism este restrînsă la maximum posi-

bilitatea luării unor decizii eronate în raport cu condițiile particulare. În acest sens ne putem aștepta că dacă mecanismele de consultare nu funcționează (nerespectarea cerințelor principiului centralismului democratic), în anumite cazuri să apară soluții eronate. Să vedem ce se întîmplă în asemenea situații. Decizia este impusă ierarhic, fără posibilitatea de a fi corectată. Eșecul activității sistemului își are, evident, sursa în caracterul eronat al soluției adoptate. Forul ierarhic care a elaborat și impus respectiva soluție ar putea însă să nu accepte o asemenea interpretare. Din motive de autoapărare, el poate da o interpretare cu totul diferită dificultăților — sistemul executant este de vină. Această interpretare poate fi impusă și sistemului executant. În această situație, sistemul executant, știind că dificultățile provin din caracterul eronat al soluțiilor impuse, dar știind totodată că interpretarea va fi alta — propria sa vinovăție —, pentru a se apăra blochează conștientizarea dificultăților. Există și o altă posibilitate : în cazul în care este evident că decizia luată de nivelul ierarhic superior este sursa dificultăților, acesta din urmă poate, din motive de apărare, presa asupra sistemului subordonat să nu conștientizeze (să nu formuleze formal) dificultățile. Acest caz este cu atît mai posibil cu cît intervine o discrepanță dintre formal și informal : formal, sistemul executant are datoria să-și expună punctul de vedere asupra soluției impuse. Informal se declanșează însă o presiune ierarhică de acceptare fără rezerve. Formal deci, și sistemul executant este responsabil de decizia luată, deși el a fost de acord doar ca rezultat al unei presiuni informale.

Discrepanța dintre problemele conștientizate la nivel informal și problemele conștientizate la nivel formal poate să constituie un indicator al eficienței organizării respectivului sistem. Putem considera că un grad mare de discrepanță — la nivel informal sînt formulate un volum sensibil mai mare de probleme în raport cu volumul problemelor formulate la nivelul formal, sau, situația inversă, unele probleme formulate la nivel formal nu sînt recunoscute la nivel informal — indică o organizare slab eficientă. Discrepanța aceasta poate fi măsurată relativ ușor ; se face un inventar al problemelor formulate la nivel informal — grupuri, indivizi, din diferite poziții ale organizației ; se face un inventar al pro-

blemelor formulate la nivel formal — dări de seamă, planuri de măsuri etc. ; se compară apoi cele două liste.

Există în acest raport dintre formal și informal una dintre „capcanele" cele mai periculoase ale investigației sociologului : el poate găsi formulate la nivel informal o mulțime de probleme care nu vor mai apărea și la nivel formal. Neînțelegînd însă cauzele mai profunde care blochează conștientizarea formală a problemelor, sociologul poate considera că soluția cea mai simplă este să furnizeze sistemului respectivele probleme în chip de descoperiri. Pe de o parte, sistemul poate manifesta un sentiment de frustrare în fața unor asemenea formulări. El știe că acestea sînt problemele, dar știe că el nu le poate pune la nivel formal pentru că nu are instrumentele de soluționare a lor. Pe de altă parte însă, prin aceasta sociologul poate forța conștientizarea formală a problemelor, sporind presiunea lor spre conștientizare și soluționare.

Un caz deosebit al lipsei de consens este analizat pe larg de către Marx la nivelul unui macrosistem, de astă dată — cazul claselor și grupurilor sociale antagonice. În anumite condiții (existența proprietății private asupra mijloacelor de producție) clasele și grupurile sociale au interese antagonice. Unele sînt privilegiate în respectivele forme de organizare, altele sînt, dimpotrivă, oprimate. Este normal ca perspectivele în legătură cu problemele generate aici să fie diferite. Într-o societate capitalistă, problemele burgheziei vor fi sensibil deosebite de problemele proletariatului. Exploatarea este o problemă care poate fi conștientizată numai la nivelul proletariatului. Ea nu poate fi o problemă a burgheziei. Socializarea mijloacelor de producție este, de asemenea, o problemă a proletariatului. Dimpotrivă, burghezia va avea probleme legate de atitudinea clasei muncitoare în procesul de producție — cum să obțină o mai înaltă productivitate, o reducere a conflictelor de muncă, o reducere a puterii sindicatelor.

Este, din acest motiv, foarte important de știut *cine* formulează problemele. Sociologul englez V. L. Allen sugerează că problemele sociale reprezintă *dificultățile de realizare ale ideologiei dominante.*

Cu alte cuvinte, formele de organizare socială promovate de o clasă socială vor întîmpina o serie de difi-

cultăți în implementarea și funcționarea lor practică. Aceste dificultăți vor constitui problemele majore de soluționat ale respectivei clase sociale. O asemenea formulare sugerează în mod evident că problemele apar la intersecția dintre un mod de organizare și condițiile în care aceasta urmează să funcționeze. Pentru muncitor, problema satisfacției în muncă este o problemă *a lui*, provenind din aspirațiile sale profunde, independente de productivitate. În numele proletariatului, Marx formulase încă din secolul trecut această problemă, precum și exigența soluționării ei. Pentru capitalist, satisfacția în muncă a devenit mult mai tîrziu o problemă și din motive cu totul diferite : dorința de a elimina una din cauzele conflictelor și tensiunilor sociale, ca un important mijloc de sporire a productivității.

În sistemele în care există, așa cum demonstra Marx, polarizări accentuate ale intereselor, clasa sau, în cazul sistemului internațional, comunitățile dominante vor tinde să-și impună propriile lor probleme ca probleme ale colectivității, neacceptînd ca valide problemele claselor, grupurilor, comunităților dominate. Nu înseamnă însă că aceste din urmă probleme nu vor fi deloc impuse. Impunerea lor se face prin luptă de clasă, prin presiune, tensiuni, amenințarea unor disrupții ale întregului sistem. Problema subdezvoltării a fost impusă de țările subdezvoltate. Problema unei noi ordini economice și politice este impusă de țările mici și de cele subdezvoltate. Participarea muncitorilor la unele aspecte ale conducerii întreprinderilor în Occident a fost impusă de muncitori.

Diferențe de perspectivă există nu numai în cazul în care părțile au interese diametral opuse. Există diferențe sensibile și între diferitele subsisteme ale unui sistem relativ omogen, cel puțin dintr-un anumit punct de vedere. De exemplu, pot exista diferențe de opinie între producători și consumatori, atît din punctul de vedere al costului, al promptitudinii furnizării produselor, cît și al calității acestora. Diferențe pot apărea între departamentele unei întreprinderi — producție, cercetare, desfacere. O organizație birocratică are, de regulă, o imagine îngustă asupra realității, blocînd constituirea unor probleme care scapă viziunii sale sau care ar pune în evidență limitele eficienței sale.

7. *Inerţii instituţionale.* Conştientizarea unei probleme pune adesea în evidenţă limitele formelor de organizare existente, cerînd transformări mai mult sau mai puţin profunde. În general, sistemele rigide, avînd o mare inerţie instituţională, vor manifesta numeroase reticenţe în procesul de conştientizare a problemelor, mai cu seamă a problemelor care implică transformări în formele de organizare. Cu cît cantitatea de informaţie pe care un sistem se bazează este mai rudimentară, cu atît incertitudinea respectivului sistem în faţa transformării va fi mai mare şi deci cu atît inerţia sa, blocarea conştientizării problemelor va fi mai mare. În altă lucrare *(111,* p. 179—189) am analizat mai pe larg cauzele care pot genera o atitudine de reţinere în faţa transformării formelor de organizare. Nu numai formele de organizare prin ele însele produc asemenea inerţii, ci şi persoanele şi grupurile interesate în menţinerea unei forme sau alteia. Sînt persoane şi grupuri care sînt interesate mai mult în menţinerea unor forme de organizare ineficiente decît în schimbarea acestora, care ar avea ca efect dispariţia poziţiei lor privilegiate. Unele tendinţe de birocratizare sînt generate şi de posibilităţile birocraţiei de a crea posturi avantajoase. Este de aşteptat ca persoanele interesate în menţinerea sau dobîndirea unor asemenea poziţii să susţină tendinţele de birocratizare.

* * *

Este necesară, în concluzie, o precizare. Am văzut că există o mulţime de factori care influenţează procesul de conştientizare a unei probleme sociale. După cum s-a văzut, sînt cazuri în care nu trebuie să considerăm neconştientizarea unei probleme ca un proces disfuncţional în mod absolut în raport cu respectivul sistem. Procesul de conştientizare a unei probleme îndeplineşte o funcţie *reglatoare* pentru funcţionarea sistemului. Cu cît un sistem are un mod de funcţionare bazat mai mult pe procesele spontane, cu cît gradul său de incertitudine este mai ridicat, cu cît forţele disruptive interioare sînt mai puternice, cu atît neconştientizarea unor probleme poate avea importante funcţii în menţinerea şi funcţionarea eficientă a respectivului sistem. În măsura în care, de exemplu, capacitatea de conducere a unui sistem este

limitată sau posibilitățile de soluționare a diferitelor probleme sînt rudimentare, cu atît conștientizarea unui număr mare de probleme poate să fie paralizantă pentru respectivul sistem.

Acest lucru încetează însă a mai fi adevărat pentru sistemele dinamice orientate spre dezvoltarea planificată și conștientă. Buna funcționare a sistemului este, în aceste condiții, dependentă tot mai mult de gradul de conștientizare a tuturor problemelor sale.

**Implicații asupra înțelegerii unor caracteristici ale evoluției sistemelor sociale.** Pornind de la aceste caracteristici ale conștientizării, se poate formula o ipoteză asupra comportamentului în timp a sistemelor sociale față de problemele lor : *în condițiile în care pentru o problemă nu există soluții satisfăcătoare, trecerea sa din latent în manifest și apoi din nou în latent se caracterizează printr-o anumită ciclicitate.*

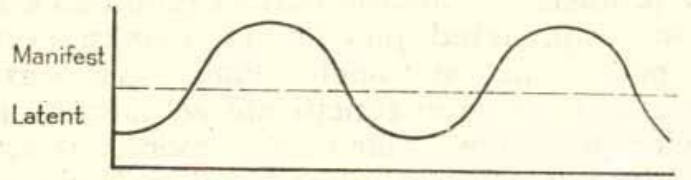
Să presupunem un moment inițial în care o dificultate oarecare începe să se manifeste. Ea se acumulează pînă în momentul în care, depășind *nivelul de acceptabilitate*, este formulată (conștientizată) de către sistem ca problemă. Conștientizarea este însoțită de fenomene ca : insatisfacția participanților în legătură cu existența respectivei categorii de dificultăți, precum și dorința de a le elimina ; sînt mobilizate forțele sistemului pentru formularea problemei, căutarea de soluții și realizarea lor. Imposibilitatea de a găsi o soluție satisfăcătoare are ca rezultat, după o perioadă de timp, trecerea respectivei probleme în stare de latență. Acest proces este marcat, printre altele, de fenomene ca : dezvoltarea unei mai mari toleranțe în raport cu dificultățile respective ; presiunea (dorința, aspirația) de eliminare a dificultăților în cauză scade. Problema respectivă este treptat scoasă din atenția sistemului. Urmează o perioadă de latență. Starea de latență a problemelor care, din diferite motive, nu pot fi soluționate ia adesea forma conștientizării lor doar la nivelurile informale, fiind eliminate de la nivelul formal al sistemului respectiv. La un moment dat problema respectivă tinde să fie din nou scoasă din latență. Sînt două categorii de factori care fac ca o problemă să reiasă din latență : a) apare speranța găsirii unor soluții satisfăcătoare și b) se produce o acumulare progresivă a difi-

cultăţilor care presează asupra redeschiderii problemei. Din nou insatisfacţia faţă de existenţa respectivei dificultăţi creşte. Aceasta echivalează cu descreşterea toleranţei. Creşte din nou aspiraţia de a soluţiona respectiva problemă în cauză. Dacă noua căutare de soluţii eşuează, problema tinde să treacă iarăşi în latenţă. În condiţii relativ constante, evoluţia unui sistem este caracterizată, din punctul de vedere al atitudinii faţă de o problemă oarecare, printr-o ciclicitate : latent-manifest-latent-manifest..., pînă în momentul în care sistemul reuşeşte să găsească o soluţie satisfăcătoare.

Aceeaşi ciclicitate apare, de asemenea, şi în cazul în care sistemul găseşte soluţii satisfăcătoare care însă nu rezolvă decît parţial respectiva problemă. O soluţie satisfăcătoare trece respectiva problemă în latenţă, pînă în momentul în care, din diferite motive, sistemul nu mai este satisfăcut cu soluţia găsită. În acest moment problema redevine manifestă, fiind căutate noi soluţii. Dacă nu se reuşeşte găsirea unor soluţii mai eficiente, se revine la vechea soluţie, problema trecînd din nou în starea de latenţă.

Această ciclicitate a evoluţiei poate fi schematizată în următorul fel (schema nr. 2).

Lenin observase o asemenea ciclicitate în ceea ce priveşte evoluţia spiritului revoluţionar al maselor *(52)*. Pentru masele populare, existenţa unei anumite orînduiri bazate pe exploatare este o sursă continuă de dificultăţi. Să presupunem un moment iniţial în care oprimarea este




***Schema nr. 2.*** **Evoluţia ciclică a unui sistem în ceea ce priveşte atitudinea sa faţă de o dificultate a cărei soluţionare totală nu o poate găsi.**

acceptată de către mase cu un anumit sentiment al inevitabilităţii. Acumularea dificultăţilor peste un anumit nivel critic face ca toleranţa să scadă. Insatisfacţia legată de respectivul sistem de organizare socială creşte vertiginos. Momentele de criză revoluţionară sînt momente în care dificultăţile fundamentale sînt conştientizate în cali-

tate de probleme de soluționat. Se produce o adîncă conștientizare a dificultăților unui sistem social. Critica respectivului sistem este cea mai profundă în acest moment. Insatisfacția în legătură cu formele sociale existente este maximă. Căutarea de alternative în organizarea socială devine tot mai intensă. O ideologie revoluționară este în fapt conștientizarea dificultăților modului existent de organizare socială și totodată încercarea de găsire a unor soluții. Nu întîmplător aceste perioade sînt caracterizate printr-o profundă efervescență ideologică. În aceste momente, sistemul social își poate pune și probleme pe care nu le poate rezolva. Critica lui este mai cuprinzătoare. Ideologiile revoluționare au ridicat de multe ori probleme mai adînci decît puteau în principiu să rezolve noile forme de organizare generate de revoluție. Neputința de a schimba situația are ca rezultat o trecere a problemei în latență. Toleranța față de sistemul existent crește, căutarea de soluții scade. Spiritul revoluționar trece printr-un reflux, cum îl denumea Lenin. Metafora fluxului și a refluxului spiritului revoluționar utilizată de Lenin este deosebit de sugestivă pentru modelul ciclic de evoluție a unei probleme, sugerat aici.

Ciclicitatea aceasta a spiritului revoluționar al maselor este întreruptă doar de momentul unei revoluții victorioase. O asemenea revoluție reprezintă o soluție radicală a problemelor generate de vechea organizare socială.

Frecvența manifestărilor care sînt menite a menține diferitele probleme în atenția opiniei publice variază substanțial în timp, avînd puncte de maxim, urmate de perioade mai lungi, cu puncte relativ mai scăzute. Mai pot fi menționate și alte funcții ale actualizării periodice a diferitelor probleme, chiar dacă o asemenea actualizare nu poate duce la găsirea unei soluții radicale a lor. Ea prilejuiește o reanaliză a posibilităților de soluționare (între timp s-ar putea să fi apărut, datorită acumulărilor de cunoștințe sau a altor schimbări din sistem, noi posibilități de soluționare) ; reafirmă necesitatea soluționării ei ; întreține o presiune minimă continuă spre soluționarea ei, presiune care o poate oricînd actualiza ; restrînge într-o oarecare măsură proporțiile dificultăților.

Atunci cînd o problemă este destul de gravă, chiar în condițiile în care rezolvarea ei este dificilă, apare nece-

sitatea menținerii sale continue în atenția sistemului, mobilizarea tuturor forțelor pentru găsirea unei soluții. Variații de intensitate există și în acest caz. Dăm un exemplu care ni se pare deosebit de sugestiv în această direcție. Tendința spontană a sistemelor este să treacă în latență o problemă greu de soluționat. Dacă ele însă doresc să facă eforturi deosebite de soluționare, trebuie să lupte împotriva acestei tendințe spontane. Sînt necesare, de aceea, tehnici speciale care să mențină respectiva problemă în atenție. O asemenea tehnică este propusă în raportul prezentat de tovarășul Nicolae Ceaușescu la Congresul al XI-lea al P.C.R. în legătură cu problema dezarmării. Există încă multe obstacole în calea găsirii unei soluții unanim acceptabile. Dificultățile ar putea împinge în latență această problemă, fapt care ar putea să inhibe efortul de căutare.

Dacă considerăm însă necesar să facem tot posibilul pentru a soluționa această problemă vitală a omenirii, trebuie să o menținem continuu în centrul atenției umanității. Tovarășul Nicolae Ceaușescu propune tocmai un asemenea mijloc : elaborarea unor dări de seamă publice asupra progreselor sau impasurilor discuțiilor asupra dezarmării care să fie emise periodic, de preferință la intervale scurte, semestrial de exemplu *(13)*.

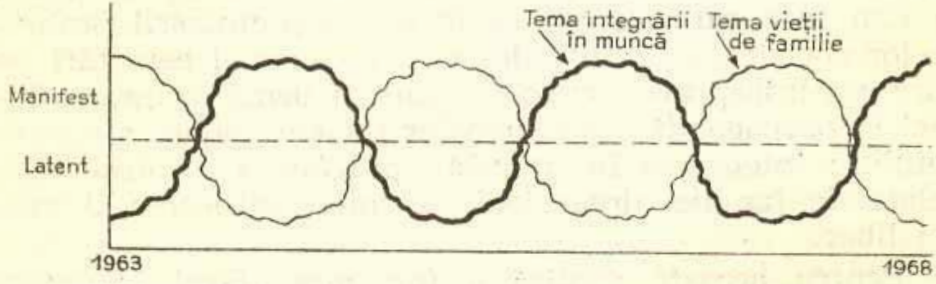
Cercetări empirice mai amănunțite nu s-au întreprins în legătură cu acest aspect. O anumită evidență empirică pentru teza caracterului ciclic al conștientizării problemelor sociale este adusă de rezultatele unei cercetări pe care am întreprins-o cu cîțiva ani în urmă asupra reflexiei în propagandă a problemelor sociale majore ale tineretului : integrarea în muncă, pregătirea profesională, relații de familie, dragoste, prietenie, petrecerea timpului liber.

Pentru această analiză a fost ales ziarul „Scînteia tineretului", pe o perioadă de 5 ani (1963—1968). Am considerat frecvența înaltă a articolelor pe o temă sau alta drept un indicator al conștientizării respectivului gen de problemă. Ideea de pornire a fost aceea că mijloacele de comunicație de masă reprezintă un important mod de conștientizare a problemelor sociale. Ipoteza caracterului ciclic al conștientizării diferitelor probleme sociale sugerează o repartiție sinusoidală în timp a frecvenței articolelor publicate pe o temă : momente în care respectiva

temă este foarte prezentă (relativ scurte), întrerupte de o mai lungă perioadă de timp în care respectiva temă se menține la un nivel relativ mai scăzut. Ipoteza a fost confirmată de rezultatele cercetării.

Un al doilea rezultat al analizei sugerează un anumit tip de relație între modelele variației în timp ale conștientizării diferitelor probleme sociale, și anume *că între momentele de conștientizare a diferitelor probleme sociale tinde să existe un decalaj în timp; conștientizarea unei probleme tinde să apară într-o perioadă de latență a celorlalte.* Dacă alegem două tipuri de probleme relativ independente — integrarea în muncă și viața de familie, de exemplu —, conștientizarea lor va tinde să urmeze un model ca cel sugerat de *schema nr. 3.*

Aceste date sugerează o serie de ipoteze care ar merita să fie verificate prin cercetări mai sistematice. Astfel, ciclurile diferitelor probleme par a se afla în contratimp. Momentele de vîrf ale uneia apar în momentele de minim ale celeilalte. Mai departe, s-ar putea afirma că, în condiții normale, un sistem tinde să plaseze în centrul atenției sale o singură problemă (sau un număr restrîns de probleme). De asemenea, s-ar putea avansa ipoteza că nu există momente de timp absolut *vide problematic,* în care sistemul să nu-și pună nici o




*Schema nr. 3.* Modelul simplificat al variației în timp a conștientizării a două probleme sociale relativ independente.

problemă în centrul atenției. Există însă momente de accentuare a preocupărilor pentru un anumit gen mai larg de probleme. Evoluția în timp a unui sistem va fi deci marcată de o *continuă alternare* a conștientizării diferitelor probleme.

Ciclicitatea conştientizării este susţinută şi de alte caracteristici ale dinamicii sistemelor sociale. Unele tipuri de soluţii necesită o reîntărire periodică. Soluţiile de tip normativ se caracterizează printr-o asemenea ciclicitate. Redeschiderea unei probleme este de natură a reîntări sistemul de valori şi de norme care este supus eroziunii în perioada de latenţă.

Chiar dacă soluţia găsită este ineficientă, simpla ei adoptare este de natură a relaxa tensiunea internă a sistemului orientată spre căutarea de soluţii. O perioadă de timp, deşi problema rămîne nesoluţionată, sistemul nu se mai găseşte sub presiunea acesteia. Actul de a adopta o soluţie, de a lua o măsură are, s-ar putea spune, o *funcţie „catarctică"*. Pentru a înţelege acest mecanism trebuie să luăm în consideraţie gradul ridicat de incertitudine în care sistemele acţionează de regulă. Adesea ele nu pot evalua cu un grad suficient de certitudine eficacitatea soluţiilor formulate. După adoptarea uneia, cea mai bună strategie a sistemului este de a aştepta o perioadă mai lungă de timp pentru a vedea dacă şi în ce măsură respectiva soluţie este eficace. Desigur că există situaţii în care soluţia adoptată nu are practic nici o eficacitate ; sistemul află însă aceasta abia mult mai tîrziu. Să luăm un exemplu : în anii '60, în S.U.A. s-a lansat aşa-numitul război împotriva sărăciei. Au fost elaborate o serie de programe guvernamentale speciale de ajutorare a săracilor. 10 ani mai tîrziu, unii sociologi au constatat că respectivele programe nu au avut practic nici o eficacitate : „Nici un american nu a devenit mai puţin sărac ca rezultat al aplicării acestor programe". În special în contexte sociale puternic ideologizate, asemenea soluţii ineficace, cu un rol însă catarctic, sînt foarte frecvente. Criticile sistemului social sînt parţial blocate prin adoptarea de măsuri. Aceasta este o tactică politică şi ideologică foarte frecvent practicată de sistemele burgheze.

Se deschide aici o perspectivă interesantă asupra *structurii* dezvoltării sistemelor sociale. În afara momentelor de reorganizare radicală, evoluţia are loc printr-un proces ciclic de rezolvare parţială a diferitelor probleme. Dezvoltarea sistemelor sociale are caracterul unei tatonări alternative a diferitelor probleme. Unele se dovedesc a fi dificil de manipulat. În acest caz sistemul trece la

altele. Cînd ciclul căutărilor se reia, pot să apară condiții mai favorabile și pentru soluționarea problemei care la început părea insolubilă. Prin asemenea schimbări parțiale, cumulate, se pot produce modificări substanțiale în structura sistemului. Acest mod de evoluție ar putea fi denumit *ciclicitate alternantă*. Fiecare problemă este reanalizată periodic ; abordării unei probleme îi urmează abordarea altor probleme, după reexaminarea unui număr diferit de probleme revenindu-se la punctul inițial de pornire.

Acest model de dezvoltare, caracterizat prin abordarea ciclică alternantă a problemelor, poate descrie în mod satisfăcător comportamentul spontan al sistemelor. El este însă utilizabil și în planificarea unei dezvoltări conștiente a sistemelor sociale.

Dezvoltarea unui sistem nu are loc deci, de regulă, printr-o abordare strict *secvențială* : se analizează întîi problema care pare a fi fundamentală și nu se trece mai departe pînă cînd ea nu a fost soluționată. O asemenea abordare poate să blocheze pur și simplu dezvoltarea. Dimpotrivă, se poate planifica o analiză alternantă a diferitelor probleme. Acolo unde rezistențele sînt mari, se renunță pentru moment ; se trece la o altă problemă și apoi la o alta, revenindu-se periodic la analiza problemelor nerezolvate. O planificare conștientă și sistematică a abordării diferitelor probleme poate duce la o dinamizare a dezvoltării sistemului, evitîndu-se blocările inutile.

Modelul ciclicității alternante în abordarea problemelor nu este neapărat fundat pe presupoziția că toate problemele unui sistem ar fi situate oarecum în același plan din punctul de vedere al importanței, avînd deci aceeași șansă de a fi abordate la un moment dat. În fapt, există o anumită ordine progresivă în abordarea și soluționarea problemelor. O asemenea ordine poate fi sugerată de modelul elaborat de Maslow în legătură cu motivația *(57)*. Maslow avansează ideea existenței unei ierarhii la nivelul motivației umane. Există necesități fundamentale, fără de care însăși viața nu este posibilă (cele de subzistență, de exemplu), după cum există și necesități superioare, mai complexe, dar care nu sînt absolut indispensabile (de exemplu necesitatea de autoactualizare). Motivația umană legată de satisfacerea

acestor clase de necesități este și ea ierarhizată. Această ierarhie are următoarele caracteristici : a) o clasă de necesități satisfăcute trece într-o stare de latență ; ea nu mai presează asupra comportamentului ; b) clasele superioare de necesități, chiar dacă sînt nesatisfăcute, nu vor fi manifeste (nu vor presa asupra comportamentului) dacă clase inferioare lor nu au fost deja satisfăcute ; c) clasa de necesități care va presa asupra comportamentului (va fi într-o stare manifestă, cu alte cuvinte) va fi *prima* clasă de necesități nesatisfăcute în ierarhia necesităților.

Pare rezonabil să considerăm că problemele pe care un sistem le are de soluționat formează și ele o ierarhie, în funcție de importanța lor pentru sistem, avînd aceleași proprietăți cu ierarhia motivației a lui Maslow. Un sistem va pune în centrul atenției problemele cele mai urgente, celelalte rămînînd într-o stare de latență. Odată rezolvată o clasă de probleme, va trece în manifest clasa de probleme următoare în ordinea importanței. Aplicarea modelului lui Maslow implică însă o cu totul altă imagine a comportamentului în timp a sistemelor sociale — abordarea succesivă a claselor de probleme — decît cea sugerată de modelul abordării ciclice alternante. În fapt, cele două modele nu sînt incompatibile. Ideea abordării succesive nu implică o succesiune strictă în sensul că sistemul nu va trece la o nouă clasă de probleme pînă ce clasa anterioară în ierarhia importanței nu a fost soluționată în linii generale.

În fapt, cele două idei (abordarea ciclică alternantă și abordarea succesivă în ordinea importanței) se pot combina într-un model mai complex al dezvoltării sistemelor sociale. Un asemenea model s-ar putea baza pe următoarele teze fundamentale : a) dezvoltarea sistemelor sociale are loc în mod esențial prin soluționarea diferitelor probleme, dificultăți ; b) abordarea problemelor tinde să fie *succesivă* în ordinea importanței lor ; c) în cazul în care clasele de probleme sînt aproximativ egale din punctul de vedere al importanței, abordarea lor tinde să fie ciclică, alternantă. Adesea, datorită complexității sistemelor sociale, nu există o ierarhie strictă a problemelor ; d) neputința soluționării unei clase de probleme sau soluționarea ei parțială deblochează sistemul, trecîndu-se la abordarea următoarelor clase de probleme.

Să luăm un exemplu. Care sînt la un moment dat problemele pe care o întreprindere le are de rezolvat? Se poate demonstra cu ușurință faptul că în primele faze ale industrializării problemele fundamentale sînt de tipul: realizarea unei calificări minime, interiorizarea unor norme elementare de disciplină etc. Lipsa de participare activă, de inițiativă a muncitorilor este o problemă de gen „superior", a cărei soluționare completă nu poate să aibă loc decît pe baza realizării unui nivel înalt al conștiinței socialiste și al mentalității industriale. Înseamnă însă că o asemenea problemă nu trebuie pusă deloc încă de la început? De fapt ea a fost pusă încă de la începutul organizării socialiste. Este evident că, deși pusă, rezolvarea ei satisfăcătoare este în funcție de realizarea unui nivel minim de dezvoltare a culturii industriale socialiste. Pe de altă parte, crearea unor forme de participare poate să faciliteze dezvoltarea unei culturi industriale. Există deci o anumită ierarhizare și o succesiune implicată de aceasta, dar și o anumită simultaneitate și alternanță ciclică.

Ar merita, desigur, să dezvoltăm implicațiile acestei idei, însă ea ne-ar depărta prea mult de la analiza noastră.

**Definirea naturii problemelor sociale.** Pînă acum am analizat procesul conștientizării problemelor sociale. Pentru soluționarea unei probleme nu este însă suficientă *identificarea* unui fenomen oarecare ca fiind problematic, ci este necesar să i se determine *natura*. Prin natura unei probleme sociale înțelegem cauzele care îi determină apariția și dinamica, factorii stimulatori sau inhibatori.

Nivelul scăzut al productivității muncii poate fi o problemă. Pentru a o soluționa trebuie însă să știm *de ce* acesta este scăzut, care sînt factorii care acționează asupra sa.

Există o varietate așa de mare de probleme sociale, încît ar fi foarte dificil de făcut vreo generalizare asupra naturii lor. De fapt nu acesta este obiectul analizei noastre. Aici vom încerca să punem în evidență doar o particularitate a fazei de definire a naturii problemelor sociale: dependența ei de procesul global de soluționare a acestora.

Ca și în cazul actului de conștientizare, între definirea naturii problemei și soluționarea sa ar părea, la prima vedere, că există o relație de tip linear : definirea naturii problemelor sociale ar trebui să fie *anterioară* și *independentă* de formularea soluțiilor. Desigur că o asemenea relație este reală. De modul în care este definită natura problemelor sociale depinde tipul de soluție care va fi căutat. Într-un fel, soluția este o consecință logică a modului în care natura problemei respective a fost determinată. Dacă conchidem că productivitatea scăzută a unei întreprinderi este cauzată de utilajul învechit, atunci, logic, soluția radicală a problemei noastre ar fi înlocuirea respectivului utilaj. Presupunînd că aceasta nu este însă posibil, căutăm mai departe : în condițiile date (un utilaj învechit), ce alți factori mai afectează productivitatea. Dacă, de exemplu, climatul uman afectează semnificativ productivitatea, vom conchide imediat că o soluție posibilă ar fi îmbunătățirea acestuia.

Trebuie însă să mergem dincolo de această primă evidență. O analiză mai profundă ar pune în lumină existența a încă unei relații, de data aceasta inversă : *un anumit tip de soluție avut în vedere influențează asupra definirii naturii problemei care este de soluționat.* Întîlnim și aici același tip de circularitate ca și în cazul conștientizării problemei. Dacă determinăm, în cazul unui sistem concret, soluțiile pe care el le utilizează în rezolvarea unui tip oarecare de probleme și, pe de altă parte, imaginea sa asupra naturii problemei în cauză, nu trebuie să tragem concluzia că soluțiile folosite sînt limitate doar pentru simplul motiv că definiția problemei este limitată. Și, mai ales, nu trebuie să considerăm că, forțînd sistemul să-și modifice înțelegerea sa asupra naturii problemei, vom reuși cu ușurință să-l determinăm să adopte noi soluții. Sociologul care va încerca să modifice definirea naturii problemelor unui sistem în unele cazuri ar simți o rezistență puternică din partea acestuia, dificil de înțeles în termenii relației univoce „definirea naturii problemei" ⟶ „soluția formulată". Teza că definirea naturii problemei depinde de soluțiile avute în vedere pare paradoxală. Ea are nevoie de o explicație mai amănunțită.

Circularitatea acestei relații se fundează pe ideea că „definirea naturii problemei" are, în procesul de formu-

lare şi soluţionare a problemelor, *două funcţii* relativ distincte : a) *bază pentru căutarea de soluţii.* Această funcţie se exercită în faza căutării soluţiei. Despre această funcţie s-a vorbit mai sus. Aici soluţia este un fel de consecinţă a modului în care problema a fost definită ; b) *suport pentru soluţia aleasă.* După alegerea soluţiei, definirea naturii problemei nu mai are o funcţie de cunoaştere propriu-zisă, ci una suportivă pentru activitatea de soluţionare. Ea reprezintă un fel de „dramatizare" a problemei care face evidentă necesitatea soluţiei deja alese.

Am văzut că formularea conştientă a unei probleme (conştientizarea) creează o tensiune specifică în sistem, orientată spre soluţionarea respectivei probleme. Găsirea unei soluţii satisfăcătoare împinge sistemul în faza următoare — activitatea de soluţionare. Tensiunea specifică care conduce la desfăşurarea unei activităţi de analiză a problemei şi de explorare a soluţiilor posibile este eliminată odată cu formularea şi asimilarea unei soluţii satisfăcătoare. Pentru a merge mai departe, sistemul trebuie să-şi concentreze acum energia spre implementarea soluţiei adoptate, relaxînd tensiunea care duce la căutare. Relaxarea acestei tensiuni are însă loc numai în condiţiile în care definirea naturii problemei şi soluţiile avute în vedere stau într-o relaţie de concordanţă satisfăcătoare.

Dacă soluţia formulată nu pare a afecta factorii consideraţi a fi determinanţi, procesul de căutare va continua pînă ce o soluţie satisfăcătoare din punctul de vedere al înţelegerii naturii problemei în cauză va fi găsită.

Să presupunem o problemă oarecare. Dacă considerăm că fenomenul x este una dintre cauzele fundamentale care o generează, o soluţie care nu ar afecta pe x de la început pare a nu fi satisfăcătoare pe de-a-ntregul.

Discordanţa dintre definirea naturii problemei şi soluţia propusă este generatoare de insatisfacţie în legătură cu respectiva soluţie şi prin aceasta de tensiune în sistem. Or, această tensiune devine disfuncţională în momentul în care sistemul a decis să treacă în faza de implementare a soluţiei alese.

Din acest motiv se va desfăşura în sistem o tendinţă de modelare a definirii naturii problemei în acord cu soluţia avută în vedere. Cu alte cuvinte, situaţia va fi

astfel definită încît soluția adoptată să apară „logic" ca cea mai bună sau, cel puțin, ca satisfăcătoare. Procesul circular despre care vorbeam mai sus are următoarele faze :

— analiza naturii problemei și formularea unor soluții ;

— alegerea unei soluții ;

— soluția adoptată acționează invers asupra definirii problemei, structurînd-o într-un mod consistent cu ea (Vezi *Discursul normativ și discursul explicativ* în „Revista de filozofie" nr. 6/1971).

Teza examinată aici poate fi interpretată ca fiind un caz particular al tezei enunțate în paragraful anterior : o problemă tinde să devină conștientă în măsura în care există premise pentru soluționarea ei. O soluție parțială duce la o definire parțială a problemei. Mai precis, problema tinde să fie definită de-a lungul acelui factor asupra căruia soluția adoptată urmează să acționeze. Blocul „definirea problemei-soluție" se regăsește foarte clar în analiza marxistă a ideologiilor de tip mistificator. Ideologia poate fi considerată dintr-un punct de vedere ca o „soluție" de organizare a întregii societăți. Pentru a fi susținută, întreaga definiție a situației societății este făcută în așa fel încît să o justifice ca cea mai bună posibilă. Soluția este aceea care reprezintă factorul cheie. În ea sînt exprimate interesele claselor și grupurilor sociale. Așa cum Marx a demonstrat, definirea condițiilor sociale are un rol justificativ, suportiv pentru soluția avută în vedere.

Atîta timp cît o soluție este satisfăcătoare, sistemele tind să manifeste un slab interes pentru adîncirea înțelegerii naturii problemei în cauză. Uneori ele pot chiar rezista la încercările de redefinire a acestora. De-abia cînd soluția existentă încetează a mai fi satisfăcătoare sau apare posibilitatea găsirii unei soluții mai bune, sistemul va fi tentat să-și revizuiască înțelegerea sa asupra naturii respectivei probleme.

Această relație circulară între definirea naturii problemelor sociale și tipul de soluții avut în vedere poate fi testată și empiric.

Dacă, de exemplu, se analizează înțelegerea naturii unei probleme sociale oarecare *în faza de căutare de soluții* și apoi *în faza realizării soluției adoptate*, din

propoziția enunțată aici decurg următoarele predicții empirice : a) gradul de organizare logică a definirii naturii problemei va fi mai ridicat în faza a doua decît în prima ; b) gradul de compatibilitate logică dintre definiție și soluție va fi mai ridicat după alegere decît înainte.

Un exemplu foarte clar al acestei relații de circularitate îl reprezintă cazul comportamentelor deviante. Atîta timp cît aproape singura soluție de care sistemele sociale dispuneau era represiunea (aplicarea unei metode de tip normativ), natura lor era definită într-un mod concordant. Comportamentul deviant era prezentat ca fiind de natură strict individuală, funcție de conștiința și voința individuală. Concluzia logică este deci că un apel moral sau sancțiunea exemplară pot fi soluții eficace. În etica tradițională există o complexă teorie a personalității umane și a genezei comportamentului care fundează o asemenea soluție morală *(111, 113)*. Toate teoriile etice presupun (vezi, de exemplu, etica kantiană, care o face în mod explicit) libertatea umană de a se comporta conform exigențelor moralității. Comportamentul este exclusiv funcție de conștiință și voință. Nu este însă întîmplător faptul că dezvoltarea sociologiei și psihologiei pun limitări fundamentale unei asemenea teze. Sociologia, de exemplu, și teoria lui Marx este ilustrativă în acest sens, scoate în evidență același aspect : comportamentul uman este în mare măsură funcție de condițiile sociale și că deci cauzele devierii trebuie găsite în mediul social și tratate aici. Responsabilitatea mediului social este subliniată de astă dată. Psihologia urmează aceeași cale, în parte. Cel mai ilustrativ este punctul de vedere al lui Skinner, relevant prin însăși intransigența sa extremistă față de orice presupoziție de tip moral. În cunoscuta sa lucrare *Dincolo de libertate și demnitate (94)*, el consideră că ideea de libertate umană este prestiințifică. Comportamentul uman este strict determinat și deci soluția deviației poate fi găsită doar printr-o modificare a condițiilor (a mediului) în care omul acționează. După cum se vede, știința tinde să sugereze alte soluții decît cele de tip moral — schimbarea condițiilor sociale, culturale și psihologice ale vieții individuale ca instrument de acțiune asupra comportamentului. O asemenea soluție care nu mai face apel la conștiință și la voință nu mai are nevoie de postularea libertății de alegere, ci,

dimpotrivă, de sublinierea (s-ar putea spune mai exact, „dramatizarea") determinismului obiectiv. Cele două mari tipuri de soluții — morală cu apelul său la conștiință și de transformare obiectivă a condițiilor — generează definiri specifice ale naturii problemelor aflate într-un raport de complementaritate. Prima pune accent pe conștiință, voință și libertate, cealaltă pe determinismul obiectiv, pe transformarea condițiilor. Cert este faptul că societatea contemporană, cu noile sale disponibilități de a modela mediul social și tehnologic în acord cu exigențele umane, a produs o cotitură în tipul soluțiilor problemelor sociale și, în acord cu aceasta, în modul în care ele sînt definite.

În prelungirea unor idei ale lui Marx, putem formula o *paradigmă generală* a dinamicii soluțiilor și a modului de definire a problemelor sociale de către un sistem social :

Orice problemă socială se constituie în cadrul unei forme anumite de organizare socială. Într-o *primă fază,* în care, așa cum sugerează Marx, respectiva formă de organizare socială corespunde condițiilor ei de existență și, în consecință, ea apare colectivității ca fiind adecvată, necesară, sînt căutate soluțiile posibile în cadrul acesteia. Cu alte cuvinte, variabilele manipulabile în limitele respectivei forme de organizare sînt considerate ca potențiale soluții. De exemplu, conștiința morală (presiune morală, normativă în general), educație în școală, familie sau diferite organizații. De-abia în momentul în care într-o *a doua fază,* datorită schimbării condițiilor, respectiva formă de organizare a început să devină perimată, limitele sale devenind din ce în ce mai evidente, apare o nouă posibilitate de acțiune asupra respectivei probleme — transformarea structurală a cadrului social însuși. Nu cauzele individuale sau locale sînt scoase acum în evidență, ci cauzele sociale de ordin structural. Problema socială este redefinită într-o altă perspectivă. Numai modificarea formelor sociale de organizare poate crea o nouă bază pentru rezolvarea tuturor problemelor sociale existente. Ilustrativ este în acest sens punctul de vedere marxist asupra modului de soluționare a diferitelor probleme sociale din societatea capitalistă. Multe dintre problemele sociale de aici sînt generate de însăși structura capitalistă. Acestea nu pot fi soluționate în

mod real decît prin schimbarea structurii sociale. Soluțiile care pot fi imaginate în cadrul social capitalist sînt doar paliative slab eficiente. Alte probleme, chiar dacă sînt relativ independente de modul de organizare socială, își găsesc soluții relativ diferite în cele două tipuri de societăți : capitalist și socialist. Din această cauză schimbarea revoluționară a societății reprezintă singura bază acceptabilă pentru găsirea unor soluții noi, eficiente pentru aceste probleme.

Să luăm un exemplu concret. Problema agrară în România înainte de război. De pe pozițiile ultrareacționare ale rămășițelor feudale, soluțiile oferite erau de tipul unei utopice armonii între boieri și țărani, în spiritul unei idealizate vieți patriarhale. Aceasta era de fapt unica soluție posibilă în acest cadru. O soluție mai realistă, de tip burghez, era, de exemplu, modernizarea agriculturii bazată pe mica proprietate prin cultivarea unei noi atitudini gospodărești, raționale, eventual științifice, prin ridicarea culturală și socială a satului. În general, școala lui Gusti se baza pe un asemenea tip de soluție. Este evident că răspîndirea cunoștințelor (luminarea) era o soluție cu o anumită eficacitate. Ea nu putea însă nici pe departe soluționa problema agrară din țara noastră. Existau și alte variante. Le-am ales pe acestea cu titlu de ilustrare. Partidul Comunist Român sugera o soluție socială structurală: eliminarea fermă a tuturor rămășițelor feudale din agricultura noastră, împroprietărirea țăranilor și dezvoltarea producției agrare, desăvîrșirea revoluției burghezo-democratice în perspectiva înfăptuirii revoluției socialiste.

S-ar putea determina astfel *3 tipuri diferite* de definiri ale naturii problemelor sociale, în raport cu tipurile de soluții propuse :

— Definiri *conservatoare* ale problemelor sociale : formele social existente sînt ireproșabile. În ele trebuie căutate soluțiile. De cele mai multe ori, soluțiile oferite sînt de tip moral-compensatoriu sau represiv.

— Definiri *melioriste* — problemele sociale sînt considerate în dependența lor de formele sociale existente. Soluționarea lor nu poate avea loc decît pe baza schimbărilor sociale obiective. Acestea însă sînt schimbări treptate ale diferitelor aspecte ale organizării sociale, fără a se avea în vedere o transformare radicală a princi-

piilor organizării sociale. Cele mai multe tentative actuale de definire și soluționare a diferitelor probleme sociale în țările capitaliste sînt de acest tip. Schimbări sociale sînt avute în vedere, dar în linii generale, în cadrul societății de tip capitalist.

— Definiri *revoluționare* — principiile fundamentale ale organizării sociale existente sînt considerate ca responsabile de existența respectivelor probleme sau ca neoferind o bază satisfăcătoare pentru soluționarea lor. Orice soluționare de perspectivă nu poate avea loc decît prin transformări sociale structurale. Relația dintre structurile sociale fundamentale și problemele sociale este subliniată. Definirile din perspectiva marxistă a problemelor sociale sînt, în general, de acest tip.

Aceste trei moduri de definire a problemelor pot apărea în cadrul oricărui sistem, fie el macro sau microsocial. Astfel, în documentele Partidului Comunist Român atitudinea comunistă este definită în următorii termeni : perfecționarea continuă a formelor sociale, critica și înlocuirea celor învechite. Conservatorismul este eliminat ca alternativă posibilă în dinamica societății socialiste.

Aceste trei tipuri de atitudini, definite la nivelul macrosistemelor sociale, sînt valabile și la nivelul microsistemelor.

Teza blocului „definirea naturii problemei-soluție" are importante implicații pentru înțelegerea și a altor fenomene. Un exemplu. Definirea problemelor poate deveni un important instrument în lupta grupurilor pentru putere. Într-o organizație, de pildă, grupul care dorește să obțină controlul poate recurge la o strategie de tipul următor : subliniază problemele existente și le definește ca fiind generate de deciziile grupului care deține puterea. Soluția care decurge de aici este evidentă : schimbarea structurii de putere. Este clar că o asemenea definiție este suportivă pentru soluția avută în vedere.

Alternarea dintre rezolvarea problemelor *în cadrul sistemului existent* sau *prin schimbări structurale* își găsește reflexul în *tipul de cunoștințe* pe care sistemul le dezvoltă. Etzioni face astfel distincție între cunoștințe de „stabilitate" și cunoștințe de „transformare" *(28)*. Sociologia ordinii, așa cum a fost definită sociologia americană clasică (Parsons este un exemplu tipic), reprezintă tocmai acest gen de cunoștințe de stabilitate.

Ideologiile conservatoare reprezintă tipul-limită al cunoștințelor de stabilitate. Ideologiile revoluționare se orientează, dimpotrivă, spre producerea cunoștințelor necesare transformării sociale. Marxismul este un exemplu clar în această privință. Problemele pe care caută să le rezolve sînt legate de transformarea revoluționară a vechilor structuri sociale și elaborarea unor noi forme de organizare socială.

Chiar dacă un sistem social real nu explorează decît un tip de soluții — să zicem cele mai conservatoare —, este dezvoltată de multe ori o cunoaștere mai largă în sferele specializate, care ar putea fi activizată atunci cînd este necesară o explorare a alternativelor, și deci cînd este necesar a se revedea asumpțiile pe care vechile soluții se întemeiau. Această potențialitate pentru schimbare, asigurată de dezvoltarea într-un subsistem specializat (știința) de cunoștințe care depășesc limitele soluțiilor utilizate actual, explică de ce există mereu o anumită toleranță a sistemelor față de nou. Definirea „funcționîndă" a problemelor sociale, adică aceea care este pusă în circulație în masa sistemului, tinde să prezinte însă un acord suficient de ridicat cu tipul de soluții practicate. Această concordanță va apărea cel puțin la nivelurile circuitelor formale ale sistemelor sociale.

**Soluțiile problemelor sociale.** O soluție reprezintă acea posibilitate de acțiune care duce la rezolvarea totală sau parțială a unei probleme sociale.

Există mai mulți factori care pot afecta fenomenele sau procesele care constituie probleme pentru un sistem social. Acțiunea asupra acestor factori reprezintă soluții la respectiva problemă.

Dacă, de exemplu, fluctuația profesională reprezintă pentru organizații o problemă, se pot formula o mulțime de soluții posibile : îmbunătățirea condițiilor de muncă, crearea la nivelul uzinei a unui climat social pozitiv, crearea unor condiții mai bune de viață — locuințe, cantine, grădinițe —, crearea de avantaje persoanelor cu vechime în întreprindere, crearea de perspective profesionale, restricții formale în acordarea transferului etc. Fiecare dintre aceste soluții reprezintă, după cum se poate observa, acțiunea asupra unui factor considerat a afecta volumul fluctuației. Problema integrării tinere-

tului poate, de asemenea, primi mai multe soluții : educația în școală, în familie, propagandă, orientare și formare profesională, crearea de posibilități de cunoaștere a muncii, organizarea mai bună a activităților de timp liber etc.

Soluțiile pot fi *totale* sau *parțiale*. O soluție totală rezolvă complet problema. Revoluția socialistă este, de exemplu, o soluție totală a exploatării. O soluție parțială rezolvă doar într-o oarecare măsură respectiva problemă. O mai bună propagandă prin mijloacele de comunicație de masă reprezintă o soluție parțială la problema creării unei mentalități industriale de tip socialist. În cazul propagandei, numeroasele studii făcute au pus în evidență caracterul ei parțial pentru soluționarea aproape a oricărei probleme sociale. Dacă condițiile obiective nu favorizează un anumit tip de comportament, el nu poate fi indus numai prin mijloacele convingerii propagandistice. Mai mult, chiar atitudinile nu pot fi schimbate dacă condițiile obiective nu încurajează schimbarea respectivă.

Soluțiile parțiale ale unei probleme sînt legate de o proprietate specifică sistemelor sociale. O problemă socială nu are o singură cauză. Există, de regulă, un complex de factori care sînt antrenați în determinarea sa. Acești factori formează un *sistem de determinare*. Termenul de sistem de determinare sugerează faptul că, în cele mai multe cazuri, nici unul dintre respectivii factori nu poate, numai prin propria sa modificare, să ducă la o soluționare completă a respectivei probleme. Efectul acțiunii asupra unui singur factor tinde să fie anulat într-o oarecare măsură de acțiunea celorlalți factori. O soluționare stabilă și efectivă a unei probleme poate apărea doar în condițiile în care toți sau majoritatea factorilor relevanți sînt modificați. Acest sistem nu se caracterizează însă prin relații rigide, deterministe. Există mereu un *joc*. Chiar dacă ceilalți factori sînt ținuți constanți, modificarea unuia dintre ei poate duce în multe cazuri la o ameliorare semnificativă a problemei. În acest sens acțiunea numai asupra lui sau asupra unui grup de factori constituie o soluție parțială. Trebuie însă reținut că o soluție parțială rezolvă o problemă oarecare *doar* în limitele jocului interdependenței factorilor care afectează respectiva problemă. Integrarea socială nu poate fi, de exemplu, soluționată complet doar prin edu-

cația în familie. Acest factor are însă o contribuție importantă. Acțiunea asupra sa constituie o soluție parțială. De regulă, activitatea de soluționare a unei probleme oarecare constă dintr-o mulțime de soluții parțiale independente. Se acționează simultan asupra unui număr mai mare de factori. Printr-o asemenea acțiune convergentă se poate realiza o cumulare a efectului, modificarea unui factor facilitînd o intervenție mai eficace asupra tuturor celorlalți factori cu care acesta este legat. O mai bună educație în familie poate face mai eficace și educația din școală, de exemplu.

Din această cauză, de cele mai multe ori, o problemă socială nu are o singură soluție, ci un *repertoriu de soluții parțiale,* care nu se exclud, ci se implică reciproc.

Înțelegerea profundă a unei probleme necesită analiza sistemului tuturor factorilor determinanți ai săi și a interacțiunii lor reciproce. Numai în acest fel putem să prevedem care va fi eficacitatea acțiunii asupra unui singur factor (adoptarea unei soluții parțiale). Este necesar ca de fiecare dată să determinăm în ce măsură o soluție parțială poate avea un efect semnificativ asupra soluționării unei probleme. Se întîmplă uneori ca sistemele sociale să adopte soluții parțiale absolut ineficace. Ineficacitatea acestora nu provine neapărat din faptul că factorul asupra căruia se acționează nu ar fi relevant pentru respectiva problemă, ci pentru că alți factori, nemodificați, nu permit schimbarea proceselor în cauză. O soluție „slabă" reprezintă acțiunea asupra unui factor care nu poate duce, el singur, în condițiile date, la o soluționare semnificativă a problemei în cauză. Un sistem intră în criză în momentul în care, după ce a încercat o serie de soluții parțiale slabe, nu a înregistrat nici un succes în soluționarea problemelor sale. În acest moment, singura soluție eficace este acțiunea asupra unui factor „tare" care să deblocheze întregul mecanism.

Această analiză deschide posibilitatea înțelegerii mai clare a unei teze implicate pînă acum în paragrafele anterioare. De regulă, activitatea de soluționare a problemelor sociale este o activitate *permanentă.* Încă de la apariția unei probleme, sistemul introduce o serie de soluții parțiale ca *activități permanente* care mențin respectiva problemă la un anumit nivel. În cazul criminalității, de exemplu, se acționează permanent prin diferite

mijloace — educație, prevenire, sancțiune. Toate acestea sînt soluții parțiale. Ele acționează asupra unor factori fără a putea soluționa complet problema, menținînd-o însă la un nivel relativ scăzut. Dacă am presupune că o colectivitate ar renunța dintr-o dată la practicarea tuturor acestor soluții, ne-am putea aștepta ca, în absența altor modificări, să se petreacă o agravare bruscă a respectivei probleme. Atunci cînd un sistem își pune sarcina soluționării unei probleme, de regulă, el se află în situația că există deja o mulțime de soluții parțiale instituționalizate de la care trebuie să pornească.

În situația de alegere, un sistem se află în fața mai multor tipuri de repertorii de soluții parțiale sau în fața alegerii *unei* soluții parțiale care să se adauge la repertoriul de soluții deja practicat. Datorită faptului că există numeroase restricții, sistemele trebuie să aleagă la un moment dat între mai multe soluții, care, deși nu sînt neapărat mutual exclusive, nu pot face totuși obiectul unei alegeri simultane. Restricția cea mai comună care poate fi invocată ca exemplificare este *costul*. Un sistem posedă un volum limitat de resurse disponibile, în funcție de care el poate alege o soluție sau alta.

Un sistem social dispune la un moment dat pentru soluționarea uneia dintre problemele sale de o mulțime de soluții posibile. Să notăm cu $S_p$ această mulțime. Să considerăm că fiecare element al acestei mulțimi reprezintă o soluție sau un complex de soluții distincte. Ele sînt soluții *posibile* în sensul că, pornind de la condițiile existente, sînt posibil de imaginat. Mulțimea soluțiilor posibile reprezintă o abstracție care desemnează un *cîmp de invenție* care nu este delimitat neapărat pentru sistemul în cauză. Pentru problemele cu un grad suficient de ridicat de complexitate nu există încă, în cele mai multe cazuri, metode sistematice de explorare a tuturor posibilităților existente, adică de formulare a tuturor soluțiilor posibile. Formularea unei soluții este deci o chestiune de *descoperire*. La un moment dat, un sistem social oarecare reușește să formuleze doar o parte din soluțiile posibile. Să notăm cu $S_f$ mulțimea soluțiilor *formulate* de către sistem la un moment dat. Să remarcăm, de asemenea, că, de regulă, $S_f$ (mulțimea soluțiilor formulate) este mai mică decît $S_p$ (mulțimea soluțiilor posibile). Desigur că unele dintre soluțiile formulate pot fi false

soluții, adică soluții complet ineficace, care nu fac parte din mulțimea soluțiilor real posibile.

În alegerea unei soluții există deci două aspecte fundamentale :

a) formularea soluțiilor posibile și

b) evaluarea lor în scopul alegerii uneia dintre ele.

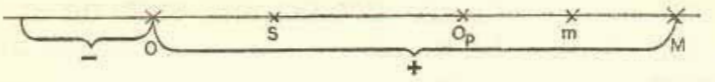
După ce sistemul a reușit să formuleze un număr oarecare de soluții, el trebuie să aleagă dintre ele una sau mai multe. Orice alegere presupune un act de evaluare. Soluțiile sînt ordonate în funcție de valoarea lor și cea mai bună este aleasă.

Să analizăm pe rînd cele două aspecte. Să începem mai întîi cu *valoarea* sau *calitatea soluțiilor.*

*Calitatea* sau *valoarea soluțiilor.* Calitatea unei soluții poate fi definită prin *eficiența ei.* Eficiența unei soluții reprezintă raportul dintre *eficacitate* și *cost.*

Să analizăm pe rînd aceste două componente :

a) *Eficacitatea.* Numim *eficacitatea* unei soluții gradul în care ea contribuie la soluționarea problemei respective. Din punctul de vedere al eficacității, soluțiile posibile ale unei probleme pot fi ordonate pe un continuum de tipul următor :




*Schema nr. 4.* Ierarhizarea soluțiilor în funcție de eficacitate.

Punctul zero reprezintă soluția care are o eficacitate nulă. Ea nu produce nici o modificare a problemei. Există și soluții cu eficacitate negativă — acele soluții care agravează respectiva problemă. O reclamă prost făcută, de exemplu, poate acționa negativ asupra cumpărării. Peste punctul O sînt înscrise soluțiile care prezintă un grad oarecare de eficacitate. Punctul *S* reprezintă un nivel sub care, deși soluția are un anumit grad de eficacitate, este considerată de către sistem ca nesatisfăcătoare. Eficacitatea este prea scăzută. Peste acest nivel orice soluție este apreciată ca *satisfăcătoare.* Evident, chiar dintre soluțiile satisfăcătoare, sistemele tind să aleagă soluții cît mai eficace cu putință. Punctul *S* reprezintă deci limita inferioară a acceptabilității. Punctul *M* reprezintă

eficacitatea *maximă*. Aici se plasează o soluție totală, care soluționează complet problema.

În multe cazuri însă, $S_M$ — soluția maximă — nu face parte din $S_p$ (mulțimea soluțiilor posibile) și cu atît mai puțin din $S_f$ (mulțimea soluțiilor formulate). Soluția cu eficacitatea cea mai mare posibilă în condiții date $(S_m)$ este diferită de soluția maximă. Ea va fi deci mai mică sau cel mult egală din punctul de vedere al eficacității cu aceasta.

Mulțimea lui $S_p$ va fi cuprinsă deci între $O$ și $m$. Nu este, de asemenea, necesar deloc ca soluția $S_m$ (cu eficacitatea cea mai mare posibilă) să facă parte dintre soluțiile formulate $(S_f)$.

b) *Costul*. Prin cost se înțeleg două lucruri relativ distincte :

1) costul economic propriu-zis și
2) costurile sociale și umane.

*Costul economic*. Orice activitate socială antrenează cheltuirea unor resurse materiale și umane — instrumente, materii prime, energie umană. Cea mai simplă măsură a costului economic este dată de cantitatea de bani necesară pentru achiziționarea tuturor resurselor necesare desfășurării respectivei activități. Datorită faptului că societatea dispune la un moment dat de o cantitate limitată de resurse materiale și umane, există limite economice în alegerea soluțiilor. Acestea nu trebuie deci să aibă un cost prea ridicat, prohibitiv. Soluțiile real posibile vor fi deci soluțiile care prin costul lor se înscriu în limitele resurselor economice disponibile ale respectivului sistem. Astfel, soluția cu eficiență maximă posibilă $(S_m)$ s-ar putea să fie cu mult prea costisitoare pentru respectivul sistem.

*Costul social*. Orice soluție, pe lîngă funcționalitatea sa finală — aceea de a rezolva o problemă —, mai are și o serie de efecte laterale (secundare) asupra sistemului respectiv, a altor sisteme învecinate sau asupra societății în ansamblu. Aceste consecințe sau efecte laterale pot fi pozitive sau negative. Efectele pozitive pot fi trecute la beneficiul pe care respectiva soluție îl aduce colectivității, constituind un motiv suplimentar pentru adoptarea sa. Consecințele negative (disfuncționale) pot fi trecute la pierderi, constituind un motiv pentru respingerea sa. Serviciul militar, de exemplu, pe lîngă finalitatea sa de

a asigura capacitatea de apărare a unei țări, mai are și o serie de consecințe laterale pozitive, ca, de pildă, contribuția la integrarea socială a tinerilor, la calificarea lor profesională, ridicarea nivelului cultural și politico-ideologic. Un anumit tip de tehnologie, oricît de eficace ar fi, poate avea consecințe laterale negative, ca poluarea, îmbolnăvirea participanților (fizică sau psihică), generarea unei munci monotone, alienante.

Costurile sociale pot fi economice sau noneconomice. O parte a consecințelor laterale negative fac obiectul *altor* activități sociale : activitatea de asistență medicală, măsuri de depoluare etc. Desigur că și aceste activități costă. Resursele cheltuite la nivelul colectivității pentru contracararea sau reducerea efectelor laterale negative ale activității unui sistem reprezintă așa-numitele *costuri economice sociale* sau costuri indirecte. Sînt numite sociale pentru că ele sînt plătite nu direct de către sistemul particular în cauză, ci de către colectivitate. Și aceste costuri sînt economice, adică implică cheltuieli. Datorită caracterului lor difuz și al acumulării efectelor diferitelor sisteme, aceste costuri indirecte sînt adesea destul de greu de calculat. Costurile sociale trebuie luate în considerație în mod separat, deoarece, de multe ori, ele sînt ignorate în determinarea valorii unei soluții, sistemele tinzînd să ia în considerație numai costurile lor nemijlocite.

O altă categorie de costuri sociale este aceea care nu face obiectul unei intervenții directe nici a sistemului particular respectiv și nici a societății, neimplicînd de aceea cheltuieli economice. Sînt consecințele negative laterale *nerecuperate*. Chiar după ce întreprinderea și colectivitatea au luat o serie de măsuri de reducere a poluării, mai rămîne un rest de poluare neeliminat. Acesta trebuie trecut de asemenea la pierderi. Adesea, asemenea pierderi nerecuperate pot, prin acumulare, să devină extrem de periculoase. Apele rîurilor și mărilor pot deveni nocive pentru orice formă de viață, peisajul devine urît și murdar, aerul devine irespirabil. Oamenii se îmbolnăvesc și sînt insatisfăcuți. Aceste consecințe *nu pot fi*, de regulă, calculate economic, deoarece colectivitatea nu investește resurse economice în eliminarea lor.

Pentru unele dintre ele există totuși unele aproximări ale costului.

Să luăm un exemplu care la prima vedere ar putea să pară ca fiind imposibil de evaluat economic : satisfacţia în muncă. Insatisfacţia poate produce imense pierderi sociale (unele dintre ele pot fi calculate în termeni economici). S-a constatat astfel faptul că insatisfacţia în muncă se corelează semnificativ cu starea de sănătate. S-a conchis de aici că relaţia poate fi considerată ca avînd un sens cauzal : insatisfacţia în muncă produce o predispoziţie la boală *(79, 85)*. Dacă am putea calcula mai exact care este contribuţia insatisfacţiei profesionale la starea de boală, s-ar putea calcula cît anume cheltuieşte societatea pentru a vindeca efectele (sub formă de boală) ale insatisfacţiei. Acesta este un cost social al insatisfacţiei. De asemenea, se ştie că insatisfacţia profesională se corelează în multe situaţii negativ cu productivitatea muncii. Orice insatisfacţie va putea deci constitui o sursă de pierderi directe pentru sistem în termenii reducerii productivităţii. Este evident însă că nu putem reduce numai la atît costul insatisfacţiei profesionale. Ea are efecte negative asupra calităţii vieţii, asupra vieţii de familie etc., efecte care nu mai pot fi evaluate economic.

De multe ori, în cazul costurilor sociale, colectivitatea intervine, stabilind o serie de restricţii subsistemelor sale. Aceste restricţii iau aspectul unor limite care nu pot fi însă depăşite. De exemplu, poluarea produsă de o tehnologie necontracarată de dispozitive speciale nu trebuie să depăşească anumite limite maxime. Tehnologiile care depăşesc un anumit grad de periculozitate în ceea ce priveşte probabilitatea accidentelor de muncă sînt interzise sau se impune luarea unor măsuri de restrîngere a pericolului lor. Exigenţele ergonomice — concordanţa maşinii cu exigenţele şi posibilităţile umane — reprezintă, de asemenea, limitări sociale. Există şi alte modalităţi de autoreglare. Pentru unele soluţii, efectele negative laterale se pot întoarce înapoi sub formă de reacţie a sistemelor învecinate.

Calculul complicat al costurilor laterale se poate substanţial simplifica datorită unei proprietăţi a sistemului social. După cum remarcă mulţi autori, sistemul social nu prezintă un sistem rigid de relaţii. Există multă toleranţă reciprocă între subsisteme, fapt care dă imaginea, mai degrabă, a unui sistem relativ *lax*. Organizarea tradiţională a sistemelor sociale era fundată pe ideea

că un sistem trebuie să țină seama de consecințele sale laterale excesiv de disruptive, însă pentru a se putea concentra asupra finalităților sale, el trebuie să ignore o mare parte a consecințelor sale laterale. În rest, se va produce o acomodare spontană a subsistemelor. În măsura în care unele aspecte devin problematice, ele se vor rezolva pe parcurs. Aceasta este și părerea lui Bauer cînd analizează consecințele laterale ale programului spațial *(5)*.

Evaluarea unei soluții trebuie deci să ia în considerare atît eficacitatea, cît și costul. Conceptul de eficiență este utilizat pentru a desemna raportul dintre ele :

$$\text{Eficiența} = \frac{\text{Eficacitate}}{\text{Cost}}$$

O soluție înalt eficace, dar cu un cost economic sau social-uman mult prea ridicat în raport cu posibilitățile sistemului este o soluție neconvenabilă. *Cea mai bună soluție posibilă* — soluția *optimă*, cum este denumită de obicei — este soluția cu eficacitatea cea mai mare, prezentînd totodată un cost cît mai scăzut posibil. Soluția optimă *($S_{op}$)* este diferită de soluția maximă posibilă *($S_m$)*. În determinarea ei se ia în considerare nu eficacitatea, ci eficiența, adică eficacitatea ponderată de cost.

*Calculul eficienței.* Evaluarea soluțiilor apare deci ca un complex calcul de eficiență. În sistemele mai puțin evoluate, alegerea nu pune asemenea probleme. De cele mai multe ori ele de-abia reușesc să descopere o soluție satisfăcătoare, sau nu dispun decît de puține alternative, intuitiv diferite ca valoare (aproximativ aceeași eficacitate, dar costuri foarte diferite, sau invers). Un fenomen nou, așa-numita „revoluție a posibilităților", a adus în prim plan necesitatea stabilirii unor modalități mai fine de diferențiere a valorii soluțiilor. Posibilitatea oferită de știință de a imagina un număr foarte mare de alternative face alegerea cu instrumente intuitive din ce în ce mai dificilă.

Un asemenea calcul a început să fie destul de frecvent în economie și este pe cale de a se răspîndi și în alte domenii — analiza programelor militare, programele de asistență socială și medicală etc. De regulă, calculul de acest tip este denumit și *analiza cost-beneficiu.*

Încercările de aplicare a calculului cost-beneficiu la alte sfere decît producția economică sînt mai mult expe-

rimentale. Ele sînt încă destul de rudimentare, însă au o perspectivă foarte promițătoare *(25)*.

În primul rînd el oferă o posibilitate mai riguroasă decît simpla intuiție de a discrimina între alternativele mai numeroase și destul de apropiate, putîndu-se elimina rapid cele ineficiente sau slab eficiente. Ne apropiem astfel de elaborarea bazelor pentru o politică socială riguros științifică. Metoda tradițională era, în această privință, următoarea : pentru a face față unei probleme oarecare, colectivitatea creează o instituție specializată, delegînd acesteia autoritatea de a alege activitățile de soluționare cele mai bune. Nu este suficient, atunci cînd înregistrezi o necesitate, să creezi o instituție care să se ocupe de satisfacerea ei. Înființarea unei instituții specializate care să se ocupe de realizarea unui obiectiv creează un cadru social în care se pot cristaliza forme de activitate destul de adecvate. De multe ori însă asemenea instituții devin rigide, rutiniere, menținîndu-se în ciuda ineficienței lor, împiedicînd experimentarea altor forme de organizare. Nu este, de asemenea, suficient a se investi sume suplimentare de bani pentru un gen de necesități sociale sau altul. Nu de puține ori imense investiții sînt folosite cu totul ineficient. Este necesar să se încerce stabilirea unor criterii de eficiență pentru fiecare gen de activitate în parte, în așa fel încît (în problemele economice a început să devină o practică curentă) să devină posibilă o mai bună selecție a formelor de organizare, o experimentare mai largă a alternativelor, un spirit creativ mai accentuat.

În al doilea rînd, o asemenea analiză introduce mecanisme de decizie obiective. Incertitudinea intuiției în evaluarea și alegerea soluțiilor și repartiției resurselor poate fi adesea apreciabilă.

Cercetările sugerează faptul că atunci cînd incertitudinea alegerii este mare, evaluarea și alegerea soluțiilor poate genera tensiuni profunde în sistem. În aceste condiții, alegerea poate altera relațiile dintre grupuri sau între membrii grupurilor de decizie.

În momentul actual, un asemenea mod de calcul în abordarea problemelor sociale, fundat pe raportarea beneficiului social al unei soluții la costurile pe care le implică, este încă un obiectiv îndepărtat. Există dificultăți foarte importante în calea introducerii sale. Este

interesant să trecem în revistă cîteva dintre aceste dificultăţi, mai mult cu titlu ilustrativ.

1. *Dificultăţi în calculul eficacităţii.* Există două aspecte care trebuie considerate aici :

1) Posibilitatea determinării cantitative a eficacităţii soluţiilor. Dezvoltarea unor mijloace ştiinţifice de determinare a eficacităţii diferitelor activităţi sociale reprezintă un punct critic la ora actuală.

2) Construirea unei unităţi comune de măsurare a eficacităţii diferitelor activităţi sociale. Un sistem oarecare are mai multe tipuri de probleme de soluţionat. El trebuie să aleagă nu numai între soluţii alternative ale aceleiaşi probleme, ci şi între soluţii ale diferitelor probleme.

Să presupunem un caz. O colectivitate dispune, datorită unor împrejurări oarecare, de un supliment substanţial de resurse. Ea vrea să ştie în ce direcţii ar fi cel mai eficient să-l folosească pentru dezvoltarea ei. Presupunem că există deja o serie de soluţii (posibilităţi) clar formulate de tipul următor : program de reducere a accidentelor de muncă cu 1%, program de creştere a calităţii condiţiilor de muncă cu 25%, creşterea cu 35% a consumului şi a producţiei artistice (literatură, arte plastice, teatru) etc. Ce alternativă va alege colectivitatea ? Aceasta este o problemă tipică de repartiţie a resurselor între soluţionarea diferitelor probleme.

Să luăm un alt caz. O întreprindere poate fi în faţa unei opţiuni de genul următor : introducerea unei tehnologii mai eficiente, crearea unor condiţii de viaţă mai atractive pentru membrii săi, organizarea după principii ergonomice a locurilor de muncă, îmbunătăţirea climatului social-uman al colectivelor de muncă, perfecţionarea sistemului informaţional din interiorul întreprinderii, introducerea unor metode noi de planificare a producţiei, introducerea unor programe speciale de perfecţionare a stilului de conducere la diferite niveluri ierarhice. În general, toate ar fi bune şi necesare, însă, practic, ele nu pot fi introduse simultan. Este nevoie de realizarea unei *priorităţi.* Pentru a realiza o listă de priorităţi, respectiva întreprindere trebuie să răspundă la o întrebare de tipul următor : care dintre aceste soluţii aduce o contribuţie mai mare la realizarea obiectivelor generale ? O posibilitate de a răspunde la întrebare este

și măsurarea, cu ajutorul unei unități de măsură comune, a eficacității respectivelor soluții, în raport cu realizarea obiectivelor generale. Asistența medicală ilustrează tocmai acest caz. Există o mulțime de boli și fiecare poate fi tratată cu mijloace diferite. Nu este vorba de a alege numai între mijloacele de tratament ale aceleiași boli, dar și între diferitele metode de tratare a diferitelor boli. În ce direcții este mai bine să fie orientat efortul social ?

În unele cazuri măsurarea eficacității unor soluții pare relativ simplă. De exemplu, diferitele metode de tratament medical. Se pot face calcule de genul : raportul dintre numărul de bolnavi și numărul de vindecați ca rezultat al tratamentului. Chiar și în acest caz, care la prima vedere pare foarte simplu, există destul de multe incertitudini. De exemplu, este adesea dificil de distins între eficacitatea tratamentului medical și recesiunea naturală a bolii. Cercetări făcute în Anglia în legătură cu eficacitatea tratamentului psihiatric au dus la o concluzie surprinzătoare din acest punct de vedere. Statisticile obișnuite sugerau faptul că tratamentul psihiatric dă unele rezultate pozitive. O proporție de bolnavi se vindecă. Dar analiza evoluției unor boli mentale netratate a indicat o proporție de vindecări foarte apropiată de cea presupus produsă de tratament datorită recesiunii naturale a bolii.

Adesea însă efectele pot fi foarte diferite și, de aceea, dificil de comparat. Un tratament evită moartea, altul evită o stare de boală cronică. Cum se poate stabili în acest caz o ordine a preferințelor ?

Asemenea calcule sînt imposibil de realizat la ora actuală pentru un foarte mare număr de situații. Punerea lor ca obiectiv de realizat imediat ar fi nerealistă.

Cu atît mai mult, în cazul calculului eficienței activităților sociale, în care este necesară o acumulare cît mai mare de date și de teorii asupra :

— necesităților sociale, importanța lor, ierarhizarea urgențelor ;

— eficacitatea diferitelor soluții ;

— analiza mecanismelor reale prin care sistemele sociale aleg între alternativele aceleiași probleme, între soluționarea diferitelor probleme și încercarea de a introduce o serie de mecanisme mai eficiente decît cele curente, de a elimina mecanismele ineficace.

Este, poate, de asemenea, util să luăm în considerare încă un fapt. O nouă tehnică nu trebuie introdusă numai în momentul în care toate condițiile sînt „coapte". Introducerea ei poate, într-o perioadă oarecare de timp, să creeze propriile sale condiții. Astfel, în cazul programelor de analiză beneficiu-cost folosite în planificările militare, pe baza experienței obținute, se cunoaște, de regulă, că nu trebuie să ne așteptăm la rezultate satisfăcătoare în primii 4—5 ani ai introducerii unui asemenea mod de analiză într-un domeniu oarecare. De-abia după această perioadă, timp în care s-au acumulat, datorită căutării sistematice, o serie de date necesare, analizele beneficiu-cost pot deveni cu adevărat satisfăcătoare, adică pot oferi o evaluare mai bună a soluțiilor decît intuiția. Dacă considerăm explorarea sistematică a eficacității și a costurilor drept o cale importantă a dezvoltării activității de conducere socială, atunci este necesar să începem să culegem în mod sistematic date în legătură cu aceasta, chiar dacă cunoștințele și datele statistice de care dispunem sînt încă departe de a oferi o bază necesară pentru asemenea tipuri de analiză.

2. *Dificultăți în calculul costurilor.* Există adesea dificultăți importante chiar în calcularea costurilor economice directe ale unei soluții sau alteia. Situația este însă ceva mai simplă decît în cazul eficacității. Există o unitate comună pentru costurile economice directe — cantitatea de bani cheltuită. O mai sistematică evidență a costurilor economice directe ar putea prin ea însăși îmbunătăți semnificativ deciziile. Dificultăți de principiu apar însă imediat ce se trece la calculul costurilor economice indirecte (sociale) și mai ales a costurilor sociale noneconomice.

Calcularea în bani (reducerea la valoarea economică deci) a tuturor consecințelor pozitive sau negative ale unei soluții este foarte relativă.

Încercarea de a determina, mai mult sau mai puțin convențional, costurile și beneficiile prin sistemul economic monetar tinde să introducă o eroare sistematică, de care trebuie să fim conștienți. Sînt eliminate sistematic aspectele care nu pot fi traduse în sistemul de calcul și, prin aceasta, este supraestimată importanța acelor aspecte care sînt traductibile. Pentru a răspunde la această problemă, Piaget sugera necesitatea constituirii

unei *economii generalizate,* adică a unui mod de calcul bazat pe o unitate comună a tuturor beneficiilor şi costurilor sociale *(63).*

Cum va arăta o asemenea „economie generalizată" este foarte greu de răspuns la ora actuală. Încercări de introducere a calculului costului în domenii noi sînt din ce în ce mai frecvente. O asemenea încercare de calcul a costului produselor culturale este comentată de A. Moles (*61,* cap. II). A fost accentuată în mod deosebit pînă acum lipsa unor informaţii sistematice asupra valorii soluţiilor, a eficacităţii şi costului lor. Aceasta este, după părerea noastră, una dintre lipsurile fundamentale care afectează procesul de perfecţionare a sistemelor sociale.

Trebuie să spunem însă cîteva lucruri şi despre tehnicile de calcul propriu-zise. Există deja o mulţime de *tehnici de calcul* formulate pentru cazuri mai simple sau unde datele sînt mai abundente (organizarea producţiei, economiei), dar care pot fi, în principiu, extinse la un număr foarte mare de alte situaţii. În fapt, ele pot fi utilizate deocamdată în relativ puţine cazuri, tocmai datorită lipsei de material informaţional primar care să suporte un asemenea calcul. Existenţa unui volum suficient de informaţii ar putea de asemenea facilita dezvoltarea de noi tehnici de calcul. Am ţinut să subliniem acest lucru pentru a ne feri de iluzia că ar fi suficient să aplici metodele de calcul existent pentru a putea soluţiona satisfăcător probleme sociale deosebit de complexe. Toate încercările de acest fel au eşuat dacă nu s-au bazat pe un program realist de pregătire a datelor necesare pentru o asemenea aplicare. Pe de altă parte, metodele de calcul existente nu sînt întotdeauna potrivite pentru situaţiile sociale, cel puţin din cauza diferenţelor de complexitate dintre situaţiile sociale şi situaţiile pentru care ele au fost imaginate. Se spune adesea că ştiinţele sociale încă nu au inventat matematicile de care au nevoie. Se pare că nici calculatoarele necesare nu au fost încă inventate.

În lucrarea sa *Ştiinţa artificialului,* H. Simon dă cîteva exemple deosebit de ilustrative pentru această din urmă afirmaţie *(91).*

Un exemplu se referă la jocul de şah. Din punct de vedere teoretic nu este greu de alcătuit un program care să determine soluţia cea mai bună (optimală) pentru fie-

care mutare și care să facă din calculator un jucător perfect. Singura problemă este că numărul de calcule necesare este enorm. Unii îl apreciază la valoarea de $10^{120}$ de operații. Un asemenea calcul nu poate fi realizat nici de om, nici de calculatoarele existente și nici de calculatoarele care sînt previzibile la ora actuală. Și jocul de șah nu ridică probleme dintre cele mai complicate. Din această cauză încercările de realizare a unor programe de joc de șah pe calculator au trebuit să pornească de la premise mai rezonabile în ceea ce privește necesitățile de calcul, și anume de la încercarea de a modela modul euristic de joc al omului, fundat pe învățarea continuă din experiență, iar nu printr-un calcul absolut riguros. Într-un fel, calculatoarele la ora actuală se găsesc într-o situație oarecum similară cu cea a omului. Puterea lor de calcul este pînă la urmă și ea limitată. Din această cauză și ele trebuie să recurgă la simplificări, la invenție.

Un alt exemplu, poate și mai instructiv, se referă la cunoscuta problemă a comis-voiajorului. Să presupunem un număr oarecare de orașe pe care un comis-voiajor le are de parcurs. Problema este de a găsi ruta cea mai scurtă care să treacă prin toate orașele. Pentru o asemenea problemă există, ca și în cazul jucătorului de șah, un algoritm optimizator ; se pot formula toate posibilitățile de combinații și alege cea mai scurtă. Dificultatea este însă că numărul de combinații posibile este foarte mare. El este egal cu $N$ ($N$ este numărul de orașe). Cu toate încercările de simplificare a calculelor, nu este încă posibil a se efectua asemenea calcule pentru un număr, să zicem, de 50 de orașe. În aparență, problema este simplă — puține variabile intră în joc ; tehnica matematică de calcul este și ea foarte simplă ; calculul însă nu poate fi făcut cu posibilitățile calculatoarelor actuale.

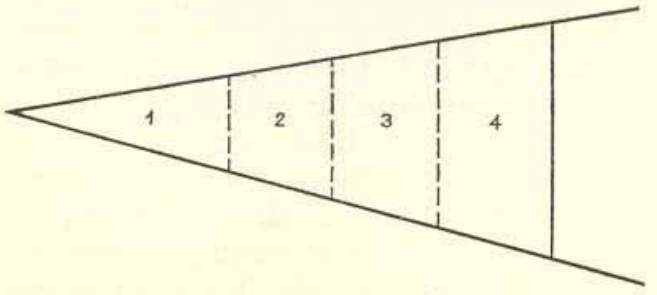
Pentru cea mai mare parte dintre problemele sociale actuale nici nu poate fi vorba de posibilitatea descoperirii soluției celei mai bune. Termenul de optimizare folosit așa de frecvent în ultimul timp reprezintă un abuz. În mod justificat el poate fi folosit doar atunci cînd este utilizată o tehnică oarecare de calcul pentru determinarea soluției optime. Nici în acest caz nu este neapărat necesar ca soluția determinată prin calcul ca fiind optimă

să fie în mod real cea mai bună posibil. Această diferență provine din faptul că orice calcul se face pe un model simplificat al realității. Uneori, modelul poate fi extrem de simplificat. S-ar putea întîmpla ca această soluție să fie în realitate chiar nesatisfăcătoare datorită faptului că o serie de parametri esențiali ai problemei au fost ignorați în model sau datele introduse în calcul au fost eronate. În acest sens afirmam mai sus că problema esențială a perfecționării capacității de soluționare a problemelor de către sistemele sociale nu este atît o problemă de perfecționare a metodelor de calcul, cît aceea a acumulării unui volum suficient de informații, într-o formă adecvată.

Pascal avea dreptate cînd considera că singura soluție pentru situația în care doi oameni nu se înțeleg este să se așeze la masă și să calculeze. Numai că în acest caz, înainte de a învăța să calculăm, trebuie mai întîi să învățăm să numărăm, adică să atribuim valori din punctul de vedere al eficacității și al costului. Și număratul în rezolvarea problemelor sociale este o problemă încă departe de a fi soluționată.

*Construirea soluțiilor.* În alegerea unei soluții, problema nu este numai aceea de a selecta din mulțimea soluțiilor formulate ($S_f$) soluția cea mai bună, ci de a construi noi tipuri de soluții, de a explora spațiul soluțiilor posibile și de a lărgi sfera lui $S_f$, deoarece adesea soluția cea mai bună posibilă nu se află neapărat printre soluțiile deja formulate. Apariția de noi posibilități face ca explorarea lor și construirea de noi soluții să fie o activitate continuă a sistemelor sociale.

Invenția de soluții nu are loc într-un posibil *nelimitat.* Să analizăm cîteva caracteristici ale *spațiului soluțiilor posibile* ($S_p$) al unui sistem. Următoarea schemă sugerează o imagine mai concretă a acestuia :




*Schema nr. 5.* Spațiul soluțiilor posibile.

În secțiunea întîi sînt cuprinse soluțiile deja formulate ($S_f$). Secțiunea a doua cuprinde soluțiile încă neformulate, care pot fi obținute prin combinarea elementelor deja existente. Nu este vorba aici de nici o invenție. Doar modul de combinare este nou. Acest tip de soluții posibile este sugerat de exemplul meșteșugarului dat de Levi-Strauss. Meșteșugarul are o serie de unelte, materii prime etc. Pentru a realiza un lucru nou, el caută o combinație potrivită a acestora. Inovația este limitată aici de elementele existente, care constituie o mulțime finită și dată. Numărul combinațiilor acestor elemente poate fi însă foarte mare. Secțiunea a treia este formată din soluțiile posibile prin aplicarea tehnologică a principiilor teoretice deja existente. Convertirea în tehnologie a științei este un mod curent de invenție în producția materială (științele naturii), mult mai rar însă în domeniul științelor sociale. În viitoarele decenii este însă de presupus că vom asista la o intensificare rapidă a convertirii „tehnologice" a științelor sociale. În fine, secțiunea a patra cuprinde soluțiile posibile prin noi invenții teoretice și prin convertirea lor în noi tehnologii. De-abia limita secțiunii a patra reprezintă o limită „absolută", pentru un moment dat de timp, a invenției de soluții.

Acest spațiu al soluțiilor posibile nu are sens decît raportat la un moment oarecare de timp, cuprinzînd o perioadă de timp rezonabil de scurtă, în care sistemul respectiv poate să-și desfășoare activitatea sa de decizie.

Cu cît înaintăm de la secțiunea întîi spre secțiunea a patra, cu atît perioada de timp necesară deciziei este mai lungă. În secțiunea întîi, decizia poate fi imediată — se alege una dintre soluțiile deja formulate. În secțiunea a doua este necesară o anumită perioadă în care să se formuleze noi posibilități de combinare. Secțiunile trei și în special patru cer o perioadă mai îndelungată de timp, necesară experimentării, invenției tehnologice și teoretice. Starea cunoștințelor, a capacităților tehnologice, economice și umane pun însă pentru momentul dat al alegerilor o limită absolută a invenției. Unele principii teoretice nu sînt probabile a fi descoperite într-o perioadă utilă de timp. Un observator exterior, care ar putea să determine limitele absolute ale invenției într-o anumită

fază, ar putea să distingă clar aceste secțiuni ale posibilului de invenție.

Soluția *cea mai bună posibilă* se poate afla, în principiu, în oricare dintre cele patru secțiuni. Există însă o mare probabilitate ca ea să nu se găsească în prima secțiune, ci în celelalte. Mai ales în fazele de început ale dezvoltării sistemelor, este puțin probabil ca mulțimea soluțiilor formulate să cuprindă deja soluția cea mai bună. În acest sens afirmam că a găsi soluția cea mai bună nu este deci numai o chestiune de calcul al eficienței soluțiilor deja formulate, ci și de invenție de noi soluții. Din această cauză, încercările de perfecționare a capacității de decizie a sistemelor au trebuit de la început să pună problema perfecționării capacităților de invenție.

Pentru modul de funcționare a unui sistem este deci foarte importantă cantitatea de cunoștințe pe care acesta le are în legătură cu spațiul soluțiilor posibile. Să numim această cantitate de cunoștințe *gradul de certitudine/incertitudine* al respectivului sistem. Aceste cunoștințe pot fi împărțite în două mari categorii :

a) Cunoștințe asupra soluțiilor posibile. Un sistem poate să aibă foarte variate cunoștințe asupra soluțiilor formulate deja atît în cadrul său, cît și în cadrul altor sisteme similare, cunoștințe despre diferitele elemente care ar putea constitui punctul de plecare al noii combinații de instrumente, despre principiile teoretice care pot fi relevante pentru respectiva activitate și deci convertibile în tehnologii specifice, despre problemele a căror soluționare teoretică ar putea duce la noi aplicații. De asemenea, sînt necesare cunoștințe în legătură cu procesul de invenție propriu-zis. Cum se poate organiza o activitate care să ducă la realizarea unei invenții anumite, ce anume este necesar pentru aceasta, care este probabilitatea reușitei ?

b) Cunoștințe despre valoarea soluțiilor formulate, despre care s-a vorbit mai înainte.

În ambele privințe, *gradul de certitudine/incertitudine* al respectivului sistem poate fi foarte ridicat sau foarte scăzut. Un sistem poate să se afle într-o stare de maximă incertitudine în momentul alegerii : el nu cunoaște nici o soluție formulată anterior, nu are nici o idee în legătură cu modul în care ar putea construi o soluție oarecare (despre elementele existente sau de inventat care ar fi

necesare) ; chiar în măsura în care reuşeşte să formuleze un număr oarecare de soluţii, el poate să aibă cunoştinţe minime despre valoarea acestora. Dimpotrivă, un sistem poate să fie caracterizat printr-o ridicată certitudine. El cunoaşte un set de soluţii deja formulate şi satisfăcătoare, el poate decide uşor între ele, alegînd-o pe cea mai bună. De regulă, sistemele au o situaţie intermediară. Sistemele sociale, în special în condiţiile unui context social dinamic ca cel al societăţii actuale, nu acţionează în condiţii de perfectă certitudine. Ele însă dispun de mijloace de reducere sistematică a incertitudinii. Există o largă varietate de metode elaborate şi care ajută sistemele sociale să restrîngă incertitudinea lor în legătură cu posibilul de soluţii.

Există în primul rînd tehnici de calcul care ajută la degajarea, în condiţiile cunoaşterii elementelor, a unor soluţii dacă nu optime, cel puţin apropiate de optim : programarea liniară, teoria aşteptărilor, a stocurilor, metoda drumului critic etc.

Invenţia nu elimină problema evaluării. După formularea de noi soluţii urmează evaluarea lor şi alegerea.

Nu întotdeauna este necesar ca, înainte de alegere, să fie formulate toate soluţiile posibile. Mulţimea lor ar putea fi uriaşă chiar în cazurile cele mai simple. Există tehnici deja elaborate de a construi direct soluţii destul de bune sau chiar pe cea mai bună. De exemplu, metoda drumului critic, programarea liniară etc. Aceste tehnici, în cazuri mai simple, duc direct la construirea soluţiei celei mai bune. Cele mai multe cazuri sînt însă acelea în care decizia trece prin cele două faze distincte : formularea de soluţii şi evaluarea lor în vederea alegerii celei mai bune.

În al doilea rînd, există tehnici de evaluare a soluţiilor : teoria statistică a deciziei, teoria utilităţii etc.

În fine, există metode de explorare sistematică a spaţiului de soluţii posibile, metode elaborate în special în cadrul preocupărilor de prognoză : metoda morfologică, metode de prognoză explorativă, metode de prognoză normativă, metodele ameliorării şi utilizării sistematice a gîndirii intuitive — brainstorming, Delphi, atmosferă creativă etc. *(20, 47).*

Whithead spunea că cea mai mare, „invenţie“ a secolului al XIX-lea a fost însăşi metoda de a inventa. Descoperirea unor procedee de reducere sistematică a incertitudinii în legătură cu spaţiul soluţiilor posibile creează o situaţie cu totul nouă pentru funcţionarea sistemelor sociale, diferită de situaţia în care invenţia era mai mult sau mai puţin întîmplătoare, şi deci incertitudinea era maximă. Consecinţele acestei schimbări asupra comportamentului sistemelor sociale, asupra modului lor de organizare vor fi analizate pe larg în capitolul al V-lea.

Formularea unei soluţii reprezintă adesea un proces complex de construcţie. O soluţie nu este, de regulă, un da sau nu. De cele mai multe ori ea însăşi reprezintă un sistem care trebuie construit. Soluţii pot fi : o maşină sau chiar o întreagă linie tehnologică, un medicament sau un tratament complex, o activitate de propagandă culturală.

Construirea şi verificarea soluţiilor pot ridica probleme foarte dificile. O soluţie are o mulţime de implicaţii directe şi indirecte în cadrul sistemului în care ea funcţionează. Cum pot fi determinate aceste implicaţii care dau valoarea ultimă a soluţiei ? Forrester consideră că mintea omenească „naturală“ nu este înzestrată suficient pentru a înţelege dinamica sistemelor. Ea poate să intuiască destul de corect relaţiile simple de cauzalitate, dar nu interacţiunea complexă a sistemelor. De aceea, pe măsură ce sistemele devin mai complexe, conştiinţa comună reuşeşte tot mai greu să găsească soluţii satisfăcătoare. Soluţiile eficiente în cadrul sistemelor complexe sînt, după aprecierea lui Forrester, *antiintuitive,* neevidente intuitiv, adesea opuse celor care par a fi bune la o analiză superficială *(33).* Doar o analiză cu ajutorul calculatorului, care poate urmări dinamica complexă a sistemelor, este capabilă a degaja soluţiile satisfăcătoare. Analizele realizate de el cu ajutorul computerului a diferitelor soluţii curente pentru redresarea oraşelor americane demonstrează faptul că acestea de multe ori nu reuşesc decît să agraveze problemele într-o perspectivă mai lungă de timp. Dimpotrivă, soluţii care sînt contrare bunului-simţ se dovedesc a fi mai bune. Analizele Clubului de la Roma în legătură cu soluţiile

dezvoltării lumii contemporane merg pe aceeași linie tehnică : analiza modului în care diferitele soluții funcționează în cadrul interacțiunii complexe cu ceilalți factori. Modelarea pe calculator a sistemelor tinde să devină o metodă curentă atît de analiză a comportamentului lor, cît și a diferitelor soluții care pot fi adoptate. Modelele pe calculator sînt folosite și pentru scopuri de învățămînt. Diferitele soluții posibile sînt încercate pe model pentru a se determina multiplele lor efecte. Pe lîngă aceasta, simularea poate facilita accelerarea experienței de conducere. Există simulări realizate în aceste scopuri ale organizațiilor economice, ale universităților, ale funcționării orașelor, ale sistemului mondial.

În ceea ce privește construcția de soluții există încă puține cercetări. H. Simon a schițat o teorie foarte interesantă a felului în care, în mod spontan, sistemele se construiesc (în lucrarea amintită mai sus, *Știința artificialului*, se poate găsi o rezumare a ideilor sale). Nu insistăm însă asupra acestui aspect aici.

* * *

În acest capitol au fost sugerate cîteva dintre elementele a ceea ce s-ar putea numi „teoria problemelor sociale". Caracteristic sistemelor sociale este atitudinea lor *activă*. Ele încearcă continuu să se perfecționeze, învingînd diferitele dificultăți care apar în activitatea lor. Rezolvarea „problemelor" reprezintă o activitate esențială a subsistemelor de conducere. De cele mai multe ori, sistemele sociale particulare apelează la specialiștii din cîmpul științei pentru sprijin în soluționarea unei probleme sau alteia. Se întîmplă însă destul de des ca, neînțelegînd contextul în care respectiva problemă este formulată și urmează a fi soluționată, omul de știință să nu reușească a se face util. Pentru ca intervenția sa să fie eficientă, el are nevoie de o înțelegere profundă a problemei pe care este solicitat a o soluționa, *în contextul* dinamic al sistemului în cauză. În acest sens, teoria problemelor sociale are ca obiect descrierea comportamentului sistemelor sociale în procesul formulării problemelor lor, al căutării soluțiilor și al implementării

acestora. O asemenea investigație îl poate ajuta pe specialist să înțeleagă problemele pe care trebuie să le rezolve nu în sine, ci ca probleme ale unor sisteme sociale concrete. Funcția sa nu este aceea de a oferi soluții abstracte la tipurile de probleme pe care diferitele sisteme sociale particulare i le pun în față. El trebuie să ajute sistemele sociale care îl solicită să-și conștientizeze dificultățile pe care le au de înfruntat, să diagnosticheze natura acestora, în fine, să formuleze soluții pe care sistemele în cauză să le poată adopta.

Capitolul al III-lea

# SEMNIFICAȚIA INDICATORILOR DE SATISFACȚIE

În capitolul precedent s-a încercat o analiză a comportamentului sistemelor sociale în raport cu dificultățile pe care le au continuu de înfruntat. Cunoașterea acestui comportament reprezintă o condiție necesară pentru intervenția eficientă a sociologului. O altă condiție este cunoașterea parametrilor concreți ai sistemului însuși. Atît pentru diagnoza problemelor, cît și pentru formularea soluțiilor și urmărirea eficienței lor este necesară o bogată informație despre starea diferitelor caracteristici ale sistemului social în cauză. Nu este întîmplător faptul că sporirea exigențelor intervenției active a sociologiei în soluționarea diferitelor probleme sociale este însoțită de o rapidă creștere a interesului în elaborarea unor complexe sisteme de *indicatori sociali*. În mod special, indicatorii de satisfacție, care constituie obiectul analizei acestui capitol, sînt strîns legați de procesul soluționării problemelor sociale. Pe de o parte, ei pot fi utilizați ca un instrument de diagnoză a problemelor. Pe de altă parte însă, semnificația lor nu poate fi înțeleasă în afara contextului constituirii problemelor sociale ca atare. În acest sens se poate afirma că analiza dinamicii sistemelor sociale, în special în raport cu formularea și soluționarea propriilor probleme, deschide o nouă perspectivă asupra semnificațiilor diferitelor *măsurători* ale stării acestora, și în mod special, ale indicatorilor de satisfacție *.

---

* Acest studiu reprezintă rezultatul discuțiilor avute cu prof. Stanley Seashore și dr. Robert Quinn (Institutul de cercetări sociale al Universității Michigan). Pentru verificarea ipotezelor formulate, dînșii au avut amabilitatea de a oferi datele culese în cadrul unui amplu program de măsurare a *calității condițiilor de muncă*, realizat pe eșantioane naționale, în două momente de timp (1968 și 1972) *(95)*.

Interpretarea indicatorilor de satisfacție propusă aici poate fi considerată ca o consecință a definirii problemelor sociale. Această legătură între dinamica sistemelor sociale și stările de satisfacție face posibilă utilizarea indicatorilor de satisfacție ca un foarte util instrument de identificare și măsurare a problemelor sociale.

* * *

Măsurînd caracteristicile obiective ale condițiilor de viață, nu putem încă ști dacă oamenii care trăiesc în respectivele condiții sînt fericiți sau nefericiți, satisfăcuți sau nesatisfăcuți. Cel mai simplu mod de a afla aceasta este de a-i întreba pe ei în mod direct ce le place și ce nu le place în diferitele sfere ale vieții lor (muncă, familie, timp liber, condiții de viață în general) și în ce grad.

Din această cauză există în majoritatea cercetărilor sociologice două serii de indicatori : a) *indicatori obiectivi de stare*, care măsoară caracteristicile condițiilor de viață (venit, tip de profesiune, condiții fizice de muncă, tip de locuință etc.) ; b) *indicatori subiectivi de satisfacție*, care măsoară gradul de satisfacție cu aceste condiții obiective (satisfacția cu venitul, cu profesiunea, cu condițiile fizice de muncă, cu locuința, cu munca etc.).

Deoarece factorul uman a cîștigat în ultimele decenii un loc din ce în ce mai important în organizarea și funcționarea diferitelor sfere ale vieții sociale, indicatorii subiectivi de satisfacție sînt din ce în ce mai utilizați. Ca și în alte cazuri, și aici acumularea de date a început să evidențieze limitele bazelor teoretice inițiale, impunînd o reanaliză critică. Nu este deci întîmplător ca după ani și chiar decenii de intensă folosire a indicatorilor de satisfacție să se pună o serie de întrebări fundamentale : care este semnificația acestor indicatori ? care este relația dintre indicatorii obiectivi și indicatorii subiectivi de satisfacție ?

Există în acest domeniu o situație specifică. Deși teoretic fiecare este de acord că între indicatorii obiectivi și cei subiectivi există o relație complexă, datorită faptului că nu există încă o preocupare sistematică de înțe-

legere a acesteia, în cercetarea empirică este implicată postularea unei relații simple, nemijlocite *(49)*. Să explicităm, pe scurt, cîteva dintre cele mai importante implicații ale unei asemenea înțelegeri.

**Modelul tradițional de interpretare a indicatorilor de satisfacție și dificultățile sale.**

a) *Indicatorii subiectivi de satisfacție pot fi considerați o bună aproximare a calității obiective a condițiilor.*

Din moment ce se presupune o relație suficient de clară între calitatea condițiilor obiective și gradul de satisfacție, este posibil a se folosi pentru caracterizarea evoluției sistemului social indicatorii subiectivi de satisfacție. Metodologic, această soluție ar fi foarte simplă, ocolind dificultatea construirii unor indicatori obiectivi ai calității condițiilor de viață. De exemplu, se poate accepta ca evident faptul că, sub presiunea diferiților factori tehnico-economici și sociali din ultimele decenii, sau chiar în ultimul deceniu, în țările industrializate calitatea condițiilor de muncă s-a îmbunătățit substanțial. Pornind de la ideea unei corelații între condițiile obiective și gradul de satisfacție, ne putem aștepta ca indicatorii de satisfacție să fi cunoscut și ei o tendință constantă de creștere. Și dacă așa stau lucrurile, am putea utiliza indicatorii de satisfacție ca o aproximare suficient de bună a evoluției diferitelor caracteristici obiective ale sistemelor sociale.

O asemenea așteptare nu este însă justificată de datele acumulate pînă acum. Aceasta este concluzia mai multor studii care trec în revistă rezultatele unor sondaje comparabile efectuate pe o perioadă mai lungă de timp. Astfel, Quinn, Staines și McCullough remarcă faptul că, deși în ultima decadă au avut loc îmbunătățiri substanțiale în condițiile de muncă ale muncitorului american, datele diferitelor sondaje nu indică nici o schimbare semnificativă în nivelul său general de satisfacție *(79)*. Același lucru îl remarcă, de exemplu, și R. Khan : „În ciuda diferențelor de tehnică, timp, extensie a studiilor (asupra satisfacției muncii — *n. n.*), există o anumită consistență în structura răspunsurilor : puțini oameni se consideră extrem de satisfăcuți cu munca lor, dar și mai puțini raportează o insatisfacție extremă. Răspunsul modal se plasează pe partea pozitivă a neutralității —

«relativ satisfăcut»" *(49)*. Dacă datele nu confirmă aşteptarea unei variaţii a stării de satisfacţie corelate cu condiţiile obiective, atunci este nevoie de o explicare mai adecvată a semnificaţiei şi a dinamicii indicatorilor de satisfacţie.

Acelaşi lucru, într-o oarecare măsură, se poate spune şi despre variaţia indicatorilor de satisfacţie în acelaşi moment de timp, între diferite grupuri sociale şi profesionale. Dacă luăm tot exemplul satisfacţiei muncii, ne putem aştepta ca marile diferenţe dintre tipurile de profesiune să producă diferenţe mari şi la nivelul gradului de satisfacţie. Această aşteptare este adevărată într-o măsură destul de mică. Cu titlu de ilustrare vom reproduce datele sondajului efectuat de către Institutul de cercetări sociale (Ann Arbor, Michidan). Ca un indicator destul de bun al calităţii condiţiilor obiective de muncă am ales prestigiul ocupaţiei *(95)*. (Să ţinem seama că autorii raportului din care sînt extrase datele au inclus în cele 10 categorii de ocupaţii ierarhizate din punctul de vedere al prestigiului social şi ocupaţii ca : director de întreprindere, proprietar de întreprindere.) În sondajul despre care s-a vorbit mai sus, pentru a măsura satisfacţia faţă de condiţiile de muncă, a fost construit un „indicator global concret de satisfacţie în muncă", numit astfel deoarece a fost obţinut prin combinarea unor indicatori parţiali de satisfacţie faţă de diferitele aspecte ale muncii — condiţii fizice, salarizare, relaţii cu colegii, cu şeful direct etc. S-a construit, de asemenea, un „indicator de satisfacţie faţă de viaţă", care măsoară gradul de satisfacţie faţă de totalitatea condiţiilor de viaţă — muncă, locuinţă etc.

Conform presupoziţiilor enunţate mai sus, ne-am aştepta ca diferenţele obiective de condiţii, aproximate de clasificarea profesiunilor în funcţie de prestigiul social, să producă diferenţe proporţionale în ceea ce priveşte satisfacţia. Mai precis, următoarele predicţii ar decurge din ipotezele teoretice examinate : a) diferenţele de condiţii obiective vor genera diferenţe proporţionale de satisfacţie şi b) orice diferenţă obiectivă semnificativă va fi însoţită de o diferenţă semnificativă în gradul de satisfacţie.

Datele oferite de cercetarea amintită sînt prezentate în următorul tabel :

*Tabelul nr. 1*

Relaţia dintre calitatea condiţiilor obiective de muncă (măsurată cu indicatorul „prestigiu social al ocupaţiei") şi indicatorii de satisfacţie faţă de muncă şi viaţă

| Prestigiul ocupaţiei | Satisfacţia în muncă | Satisfacţia faţă de viaţă |
|---|---|---|
| 1. Cel mai scăzut | 3,12 | 2,90 |
| 2. „ | 3,08 | 2,93 |
| 3. „ | 3,25 | 3,42 |
| 4. „ | 3,19 | 3,20 |
| 5. „ | 3,23 | 3,14 |
| 6. „ | 3,24 | 3,31 |
| 7. „ | 3,25 | 3,37 |
| 8. „ | 3,24 | 3,27 |
| 9. „ | 3,31 | 3,44 |
| 10. Cel mai înalt | 3,31 | 3,30 |

După cum se poate vedea din datele prezentate în tabel, dacă există diferenţe statistice semnificative între primele două şi ultimele două categorii la ambii indicatori de satisfacţie, ele sînt relativ scăzute în raport cu diferenţele obiective pe care le putem presupune. Celelalte categorii din mijloc nu mai prezintă nici o diferenţă, nici chiar tendenţială. Putem deci trage concluzia că indicatorii subiectivi de satisfacţie nu au proprietatea de a discrimina eficient diferenţe obiective între condiţii nici în momente diferite de timp şi nici în cadrul aceleiaşi secţiuni temporale.

b) Un alt tip de implicaţie a modului curent de înţelegere a relaţiei dintre indicatorii obiectivi şi cei subiectivi de satisfacţie este legat de înţelegerea *structurii satisfacţiei* şi, în consecinţă, a structurii indicatorilor de satisfacţie.

Cercetările asupra satisfacţiei folosesc de obicei două niveluri ale analizei : a) *indicatori globali de satisfacţie* — satisfacţia muncii, satisfacţia faţă de familie, satis-

facția față de calitatea vieții și b) *indicatori particulari de satisfacție* — satisfacția cu diferitele aspecte particulare ale totului luat în considerație de indicatorii globali (de exemplu, dacă este vorba despre indicatorul global, satisfacția muncii, se vor măsura o serie de aspecte particulare — satisfacția legată de remunerații, de condițiile de muncă, de relațiile de muncă cu șeful, cu colegii etc.). Dacă ne interesează satisfacția cu calitatea vieții, pe lîngă indicatorul global respectiv vor fi calculați și indicatorii particulari — satisfacția față de muncă, locuință, familie etc.

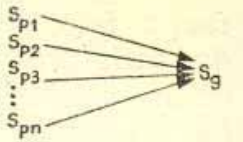
Prin structura satisfacției înțelegem aici relațiile complexe dintre satisfacțiile particulare, pe de o parte, și dintre satisfacțiile particulare și satisfacția globală, pe de altă parte.

Modelul tradițional de înțelegere a satisfacției — satisfacția ca o evaluare directă a condițiilor obiective — conține o serie de implicații foarte importante asupra înțelegerii structurii satisfacției :

1. *Evaluările aspectelor particulare ale situației globale* (munca, familia, calitatea vieții) *sînt mutual independente.* Aceasta înseamnă, de exemplu, că satisfacția legată de remunerație este independentă de satisfacția față de relațiile cu colegii de muncă sau cu conducerea. Între aspectele particulare ale situației pot fi, și în fapt sînt, interdependențe obiective. Un șef bun creează relații bune în cadrul grupului pe care îl conduce ș.a.m.d. Dar *evaluările aspectelor particulare sînt ele însele reciproc independente.* Cu alte cuvinte, corelațiile dintre indicatorii particulari de satisfacție vor indica *numai* interdependențele obiective dintre aspectele particulare evaluate.

2. *Evaluarea globală este produsul evaluărilor particulare.* Aceasta înseamnă că fiecare persoană *întîi* evaluează fiecare aspect particular al situației și *după aceea* și *pe această bază* formulează o evaluare globală a situației. Este implicată aici o relație cauzală : evaluările particulare produc evaluarea globală. Cu alte cuvinte, satisfacția globală este dependentă în raport cu satisfacțiile particulare, în timp ce acestea sînt independente față de ea. Această structură a satisfacției ar putea fi schematizată în felul următor :

*Schema nr. 1.* Structura satisfacției sugerată de explicația teoretică tradițională a satisfacției, unde $S_{p1}$, $S_{p2}$... $S_{pn}$ sînt satisfacțiile particulare, iar $S_g$ este satisfacția globală.




În fapt, cele mai multe tehnici de determinare a indicatorilor globali de satisfacție sînt fundate pe o asemenea înțelegere a structurii satisfacției. Sînt măsurate satisfacțiile particulare și apoi satisfacția globală este calculată ca o medie aritmetică a acestora. Metoda aceasta de construcție a indicatorilor de satisfacție reproduce deci procesul presupus real de construcție a satisfacției.

Imaginea aceasta a structurii satisfacției a fundat, în mod necontestat pînă acum, toate cercetările empirice. Ea este însă subminată de datele acumulate în cadrul diferitelor cercetări. Din păcate, această contradicție dintre presupozițiile teoretice și caracterul datelor nu a fost luată pînă acum în considerație în mod serios.

Dacă prima teză — caracterul independent al evaluărilor particulare — ar fi adevărată, atunci ar decurge următoarea predicție empirică : acolo unde interdependența obiectivă dintre aspectele particulare este ridicată, corelațiile dintre respectivii indicatori particulari de satisfacție vor fi și ele ridicate ; acolo însă unde interdependențele obiective sînt mici sau nule, corelațiile dintre indicatorii respectivi vor fi apropiate de zero. Această predicție empirică nu este însă satisfăcută de datele obținute în diferite cercetări. De regulă, există corelații destul de ridicate între indicatorii particulari de satisfacție, indiferent de gradul de interdependență obiectivă a aspectelor considerate. Vom folosi drept exemplu datele oferite de sondajul asupra condițiilor de muncă citat mai înainte. De notat că, datorită proporțiilor eșantionului, chiar corelații foarte mici (de exemplu corelații de 0,09) sînt semnificative. Corelațiile dintre indicatorii particulari de satisfacție sînt prezentate în tabelul nr. 2.

După cum reiese din tabel, există corelații semnificative între toți indicatorii particulari, cu toate că unii dintre ei se referă la aspecte practic independente. Deși ne așteptăm ca între salariu și relațiile cu colegii să nu fie o interdependență obiectivă sistematică, între

*Tabelul nr. 2*

Intercorelațiile dintre indicatorii particulari de satisfacție în muncă *(95)*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Confort | — | — | — | — | — |
| 2. Caracterul stimulator, creativ al muncii | +0,49 | — | — | — | — |
| 3. Salarizare | +0,40 | +0,38 | — | — | — |
| 4. Relațiile cu colegii | +0,40 | +0,41 | +0,26 | — | — |
| 5. Resurse pentru muncă | +0,56 | +0,44 | +0,30 | +0,39 | — |

indicatorii lor de satisfacție există o corelație semnificativă (+0,26). Între „confort" (distanța locuinței față de întreprindere, programul de lucru etc.) și salarizare ne așteptăm de asemenea să nu existe o corelație semnificativă ; cu toate acestea, între indicatorii de satisfacție care le corespund există o corelație relativ ridicată (+0,40).

Aceste date sugerează deci faptul că, corelațiile dintre indicatorii parțiali nu exprimă *numai* interdependența obiectivă dintre aspectele evaluate, ci mai mult decît aceasta, o anumită interdependență a înseși evaluărilor.

Există și alte constatări empirice în neconcordanță cu așteptările modelului tradițional. Vom cita numai două dintre ele care ni s-au părut a fi mai interesante prin caracterul lor neașteptat :

— Philip Converse, într-o comunicare susținută în 1974, a prezentat următoarea constatare : indicatorii globali de satisfacție sînt, în timp, mai stabili decît elementele lor componente, indicatorii parțiali de satisfacție. Măsurătorile făcute în două momente de timp diferite au indicat faptul că indicatorul global de satisfacție a vieții este mai constant decît indicatorii parțiali care îl compun — satisfacția în muncă, satisfacția față de familie, locuință etc. De asemenea, indicatorul de satisfacție în muncă, de exemplu, este mai constant decît indicatorii parțiali care îl compun — satisfacția față de relațiile cu colegii, cu șeful, față de munca în sine etc. Dacă evaluarea glo-

bală ar fi produsul evaluărilor parțiale, nu ar trebui să existe asemenea diferențe de stabilitate. Stabilitatea mai mare a indicatorilor globali sugerează mai degrabă o anumită independență a lor în raport cu indicatorii parțiali.

— R. Quinn și T. Mangione au făcut o altă descoperire interesantă. Se știe că, de regulă, modul de calcul al indicatorilor globali de satisfacție este bazat pe indicatorii particulari. Cea mai simplă metodă este considerarea mediei aritmetice a indicatorilor parțiali ca o aproximare destul de bună a satisfacției globale. Pe de altă parte însă, este indiscutabil faptul că aspectele particulare au o importanță diferită, și deci vor aduce o contribuție diferită la evaluarea globală. Pentru cineva, de exemplu, condițiile fizice de muncă pot fi mult mai importante decît relațiile sale cu colegii. A face deci media aritmetică a indicatorilor particulari înseamnă a da o importanță egală tuturor aspectelor. Indicatorul global astfel obținut pare destul de rudimentar. Mai adecvată ar fi deci ponderarea indicatorilor parțiali în funcție de importanța pe care fiecare subiect o atribuie lor. În realitate, indicatorii globali obținuți pe o asemenea bază mai sofisticată, care ar trebui, conform modelului tradițional, să fie superiori simplei medii aritmetice, nu sînt mai buni din punctul de vedere al performanțelor lor *(78)*.

Neconcordanțele semnalate între modelul teoretic al stării de satisfacție, așa cum este el larg răspîndit la ora actuală, și datele empirice acumulate pun problema unei reconsiderări teoretice a problemei satisfacției.

Sînt sugerate aici, cu titlu de ipoteză, elementele unui nou model teoretic al satisfacției, care să poată lua în considerație toate aceste date care păreau aberante în raport cu înțelegerea tradițională.

**Elementele unui nou model teoretic de interpretare a indicatorilor de satisfacție.** Procesul de constituire a satisfacției conține trei elemente fundamentale :

1. Un subiect care evaluează, satisfăcut sau nesatisfăcut, în raport cu condițiile sale de viață.

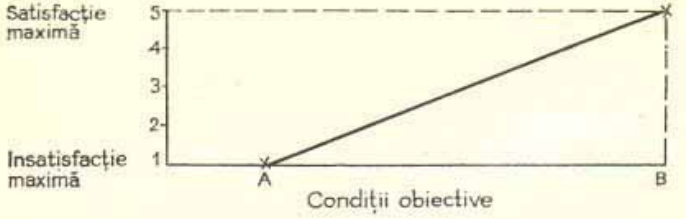
2. Un obiect al evaluării — condițiile cu care subiectul este satisfăcut sau nesatisfăcut.

3. Un set de *criterii* ale evaluării — o mulțime de standarde în raport cu care un aspect sau altul al condițiilor de viață este evaluat ca satisfăcător sau nesatisfăcător.

Punctul nevralgic al înțelegerii satisfacției este localizat, după părerea noastră, la nivelul criteriilor evaluării. Există, în cele mai multe cazuri, două categorii distincte de criterii ale evaluării : a) absolute și b) relative.

a) *Criterii absolute* ale evaluării. În unele situații există criterii care determină caracterul satisfăcător sau nesatisfăcător pentru *orice om* și pentru *orice comunitate umană*. Ele provin dintr-o serie de exigențe elementare ale organismului uman sau ale vieții sociale. Să luăm un exemplu foarte simplu : condițiile fizice (sonore). Există din acest punct de vedere o serie de praguri absolute : un zgomot foarte puternic este distructiv pentru psihicul uman ; lipsa de stimulare sonoră, dacă depășește o anumită limită, poate deveni și ea distructivă. În principiu, ar fi posibil să se determine un nivel optim al stimulării sonore.

Nu discutăm aici în ce măsură asemenea criterii absolute ale evaluării — valabile în mod egal oricînd și pentru orice subiect uman — există în mod real. Așa cum vom încerca să demonstrăm, chiar dacă ele ar exista, puține implicații putem să derivăm de aici pentru structura și semnificația indicatorilor de satisfacție. Să analizăm însă relația dintre aceste criterii absolute și variația satisfacției. Relația este exprimată în schema următoare :



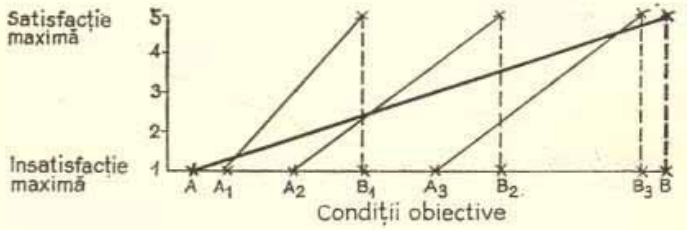

*Schema nr. 2.* Relația dintre condițiile obiective și satisfacție, fundată pe criterii absolute de evaluare.

Există un anumit nivel al condițiilor obiective *(A)*, dincolo de care nu mai există practic variații ale insatisfacției, pentru că deja insatisfacția maximă a fost atinsă (condiții absolut distructive pentru organism, pentru viața

socială). Un alt punct *(B)* indică un nivel optim al condițiilor obiective în care satisfacția este maximă, dincolo de care nu mai există posibilitatea altor perfecționări, gradul de satisfacție plafonîndu-se sau chiar scăzînd treptat. Între aceste două puncte-limită, variația condițiilor obiective produce variații ale stării de satisfacție. În schema noastră, pentru simplificare, relația a fost figurată liniar, deși în realitate ne putem aștepta ca ea să fie mai complexă.

Dacă ar exista numai criterii absolute, indicatorii de satisfacție ar corespunde în linii generale calității condițiilor obiective : orice variație în condițiile obiective ar fi însoțită de o variație corespunzătoare în gradul de satisfacție. În acest caz, așteptările modelului tradițional al satisfacției ar fi realizate.

b) *Criterii relative ale evaluării.* De regulă, subiectul nu folosește în evaluarea sa puncte absolute de referință ca cele figurate în schema de mai sus. Un subiect poate considera ca absolut nesatisfăcătoare unele condiții care altui subiect îi pot apărea ca satisfăcătoare, dacă nu chiar foarte bune. În psihologia socială este utilizat conceptul de „nivel de aspirație" pentru a desemna tocmai aceste variații. În funcție de o mulțime de factori (posibilitățile de satisfacere a diferitelor necesități, experiența trecută etc.), oamenii își stabilesc niveluri foarte diferite de aspirații. Cu alte cuvinte există o pluralitate de puncte *A* și *B* în calculul real al satisfacției. Acestea constituie cadrul de evaluare concret. Acest lucru este figurat în următoarea schemă :




*Schema nr. 3.* **Relația dintre condițiile obiective și satisfacția, fundată pe criterii relative de evaluare.**

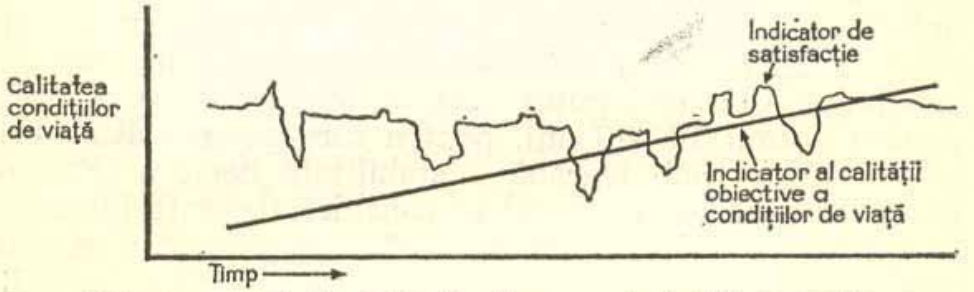
Punctele $A_1$, $A_2$, ... $A_n$, reprezentînd pragul de jos al satisfacției, pentru diferiți indivizi, pot diferi semnificativ. Ele însă se situează deasupra unui posibil punct absolut *(A)* al insatisfacției. Același lucru se poate spune

și despre punctele $B_1$, $B_2$, ... $B_n$ : ele diferă între ele și, de regulă, se situează sub un ipotetic prag absolut al satisfacției *(B)*.

Fără a intra în analiza naturii și a factorilor determinanți ai nivelului de aspirații, să reținem că, în fapt, subiecții umani folosesc pentru evaluarea acelorași condiții obiective criterii diferite de evaluare, ca expresie a nivelului de aspirație al fiecăruia. În acest caz nu mai putem considera că între condițiile obiective și gradul de satisfacție există o relație nemijlocită, ci mijlocită de criteriile de evaluare, nu absolute ci relative, înalt variabile. Este deci posibil ca variația indicatorilor de satisfacție să nu fie expresia variației condițiilor obiective evaluate, ci a nivelului de aspirație, a criteriilor de evaluare. O asemenea teză are implicații importante.

a) *Măsurarea satisfacției în diferite momente de timp.* După cum s-a subliniat mai înainte, încercarea de a folosi indicatorii de satisfacție ca indicatori ai transformărilor obiective petrecute într-o perioadă mai îndelungată de timp a generat un rezultat paradoxal : indicatorii de satisfacție tind (cel puțin această tendință este valabilă pentru ultimii 10—15 ani, pentru care avem măsurători) să manifeste mai degrabă o stabilitate decît o creștere continuu progresivă. Luînd în considerație criteriile relative ale evaluării, am putea găsi o explicație a acestui mod curios de variație în timp. Există cîteva posibilități : 1) În diferite momente de timp, măsurătorile satisfacției pot indica un nivel constant. O asemenea constanță poate exprima fie o societate aflată într-un echilibru stabil (în care nici condițiile obiective și nici nivelul de aspirație nu variază), fie o societate în evoluție, în care însă îmbunătățirii condițiilor obiective îi corespunde o ridicare echivalentă a nivelului de aspirații. În cel din urmă caz deci, constanța gradului de satisfacție este produsă de o ridicare a nivelului de aspirație (deci modificarea criteriilor relative de evaluare), iar nu de defecte de măsură a stării de satisfacție. 2) Înregistrarea unei creșteri semnificative a gradului de satisfacție exprimă, de regulă, o îmbunătățire a condițiilor obiective mai rapide decît ritmul de creștere al nivelului de aspirații. Există, desigur, și posibilitatea inversă : datorită unor factori particulari are loc o scădere a nivelului de aspirații. În aceste condiții, chiar și aceleași condiții obiec-

tive (sau, mai mult, condiții mai proaste) pot genera un grad mai ridicat de satisfacție. 3) În fine, o scădere a gradului de satisfacție poate semnifica fie o degradare a condițiilor obiective, fie o stagnare a acestora (sau perfecționarea lor într-un ritm lent), însoțită însă de o creștere rapidă a nivelului de aspirații. Ce semnifică deci gradul de satisfacție la un moment dat? *Nu calitatea absolută a condițiilor obiective, ci raportul dintre aceste condiții și nivelul de aspirații.* Un decalaj mare va genera un grad ridicat de insatisfacție. În timp ce unul redus va genera un grad mai ridicat de satisfacție. Putem de aici conchide că înregistrarea gradului de satisfacție al unei colectivități nu reprezintă în mod direct un indicator social al calității condițiilor obiective de viață, ci al decalajului dintre condițiile obiective și nivelul de aspirație. Schema nr. 4 redă variația în timp a gradului de satisfacție.




*Schema nr. 4.* Variația în timp a gradului de satisfacție în raport cu o presupusă creștere constantă și lentă a calității condițiilor de viață.

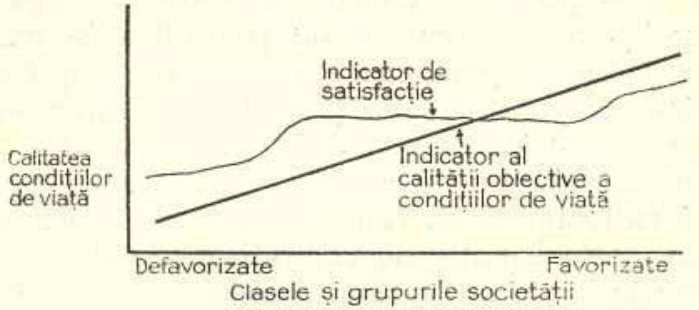
Putem considera că gradul de satisfacție tinde să se mențină relativ constant în timp, chiar și în situația în care avem o creștere treptată, dar continuă a calității condițiilor obiective de viață. Scăderile bruște de satisfacție se datoresc nu neapărat unei înrăutățiri a condițiilor obiective, ci în multe situații unei creșteri bruște a nivelului de aspirații, fapt care generează un decalaj mai ridicat între așteptări și realitate și, ca reflex al acestuia, o scădere a gradului de satisfacție.

Indicatorii de satisfacție pot fi interpretați deci ca indicatori ai gradului de „sănătate", de echilibru al unei colectivități. Un grad ridicat de insatisfacție este un simptom de criză socială, de alienare.

b) *Măsurarea satisfacției diferitelor grupuri sociale în același moment de timp.* Una dintre cele mai frecvente așteptări ale sociologului, așa cum s-a văzut mai sus, este ca variația condițiilor obiective în cadrul aceleiași comunități, în același moment de timp, să creeze variații corespunzătoare în gradul de satisfacție.

Dacă am presupune că toți membrii comunității folosesc aceleași criterii de evaluare (fie ele absolute sau relative), atunci, evident, diferențele dintre condițiile obiective se vor reflecta în mod corespunzător în diferențe de grade de satisfacție. Numai că o asemenea presupoziție nu este complet adevărată. Clasele și grupurile sociale ale unei anumite comunități nu au un „metru" comun de evaluare a condițiilor lor de viață. Nivelul de aspirație este diferit. Deoarece nivelul de aspirație este în funcție, printre altele, și de posibilitățile existente la un moment dat, se poate accepta teza că grupurile sociale care trăiesc în condiții mai proaste vor tinde să aibă un nivel mai scăzut de aspirații. În timp ce grupurile care trăiesc în condiții mai bune vor fi caracterizate prin aspirații mai ridicate. Dacă fiecare grup și-ar organiza aspirațiile numai în funcție de posibilitățile sale reale, atunci ar fi posibilă situația ca, deși trăind în condiții obiective foarte diferite, ele să aibă aproximativ același grad de satisfacție. În aceste condiții comunitatea ar fi foarte stabilă. În fapt, clasele dominante au încercat dintotdeauna să pună bariere între grupurile și clasele sociale existente, în sensul eliminării comparabilității lor reciproce și al elaborării criteriilor de evaluare strict adaptate la condițiile existente. Dacă fiecare și-ar accepta poziția sa, nu ar exista diferențe de satisfacție, și, în consecință, nici tendințe revoluționare de schimbare socială. „Țăranul nu trebuie *să se compare* cu boierul..., fiecare trebuie să fie mulțumit cu condiția sa..." Parțial, astfel de mecanisme de izolare și de adaptare a nivelului de aspirații la condițiile date au fost destul de eficiente în stabilitatea societăților cu un înalt grad de neomogenitate. Ele sînt însă sistematic contracarate de alte tendințe, care duc, dimpotrivă, la diferențieri în gradul de satisfacție al comunității. Un grup nu poate să nu se raporteze la celelalte grupuri, simțindu-se, pe baza acestei comparații, mai frustrat sau mai satisfăcut (fenomenul numit curent de „frustrare relativă" sau „satisfacție rela-

tivă"). Există deci două procese cu efecte opuse : egalizarea nivelurilor de aspirație creează largi diferențieri în gradul de satisfacție, în timp ce diferențierea nivelurilor de aspirație duce la o omogenizare a gradului de satisfacție. De regulă însă, în perioadele „normale" (nu de criză deci) acționează puternic tendința de diferențiere a nivelurilor de aspirație în funcție de condițiile de viață ale claselor și grupelor sociale. Datorită acestui fapt vor apărea variații de satisfacție semnificativ inferioare diferențelor dintre condițiile obiective de viață. În acest fel putem să explicăm diferențele minime (și chiar lipsa de diferențe) de satisfacție dintre grupurile social-profesionale discutate la începutul acestui capitol. O asemenea relație este figurată în schema nr. 5.




***Schema nr. 5.*** **Relațiile dintre gradul de satisfacție și calitatea condițiilor de viață într-o colectivitate relativ stabilă, în care nivelul de aspirații este, într-o oarecare măsură, adaptat condițiilor de viață ale fiecărui grup.**

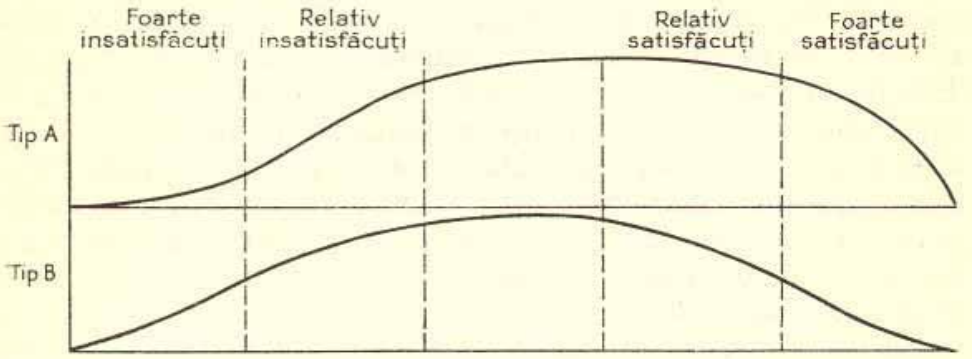
Schema nr. 5 sugerează faptul că între grupurile extreme (între care diferențele obiective în ceea ce privește calitatea condițiilor de viață sînt maxime) vor exista diferențe semnificative și de grad de satisfacție, dar proporțional mai mici decît diferențele obiective. Între grupurile intermediare există posibilitatea de a nu se înregistra nici o diferență semnificativă în gradul de satisfacție, deși diferențe obiective există. Această schemă modelează, în fapt, datele din tabelul nr. 1. Ea reprezintă însă o simplificare. În multe situații s-ar putea ca raporturile să fie mai complexe decît cele figurate aici. Așa, de pildă, s-ar putea ca diferențele cele mai mari să existe nu între grupurile extreme, ci între unele grupuri plasate spre centrul continuumului.

c) *Gradul de satisfacție al persoanelor care trăiesc în condiții similare* (aparțin aceluiași grup, clasă socială), *în același moment de timp*. Dacă am considera că indivizii care trăiesc în condiții similare vor avea aproximativ aceleași criterii de evaluare, ar urma de aici că, în ceea ce privește gradul lor de satisfacție cu respectivele condiții, va exista o variație mai redusă, datorită diferențelor minime de condiții obiective individuale. Datele diferitelor cercetări sugerează însă contrariul. În primul rînd tind să apară diferențe de satisfacție mai mari decît diferențele de condiții obiective. În al doilea rînd, variațiile de satisfacție sînt, între anumite limite, independente de variațiile condițiilor obiective. De exemplu, două persoane aflate în condiții foarte puțin diferite din punct de vedere obiectiv pot manifesta grade de satisfacție foarte diferite sau mai mult decît atît, o persoană poate fi semnificativ mai satisfăcută decît o alta, chiar dacă calitatea condițiilor sale obiective de viață este mai scăzută. Aceste diferențe sînt datorate diferențelor interindividuale de nivel de aspirație. Sînt multe cauze — istorie personală, adaptare la sistem etc. — care determină în cadrul aceluiași grup variații de nivel de aspirații și, în consecință, diferențe de satisfacție.

Presupunînd condiții de relativă stabilitate socială, dacă la nivelul colectivității există, pe ansamblu, o tendință de apropiere a nivelurilor de satisfacție, la nivelul grupurilor și claselor sociale, caracterizate prin condiții obiective relativ omogene, vor apărea marcate tendințe de diferențiere din punctul de vedere al gradului de satisfacție. Această ultimă tendință este ilustrată în schema nr. 6. Cele două grupuri (*A* și *B*) figurate în schemă, diferite substanțial din punctul de vedere al condițiilor obiective de viață, vor prezenta distribuții ale gradului de satisfacție în masa membrilor lor destul de similare, deși unele diferențe de formă există. Mediile vor fi semnificativ diferite, dar nu pe măsura diferențelor obiective. În ambele grupuri vor exista membri care vor manifesta o insatisfacție maximă sau o satisfacție maximă, deși numărul acestora va fi diferit.

**Structura satisfacției.** Din modelul propus aici face parte încă un grup de teze privitoare la structura satisfacției. După cum am văzut, modelul tradițional considera că

gradul satisfacției globale este rezultatul direct al cumulării satisfacțiilor particulare (vezi schema nr. 1). Din modelul teoretic prezentat aici decurge o cu totul altă ipoteză : satisfacția globală este doar parțial determinată de gradul de satisfacție față de diferitele aspecte parti-




*Schema nr. 6.* Distribuția gradului de satisfacție în două grupe sociale (*A* și *B*), între care diferențele obiective de condiții de viață sînt foarte mari.

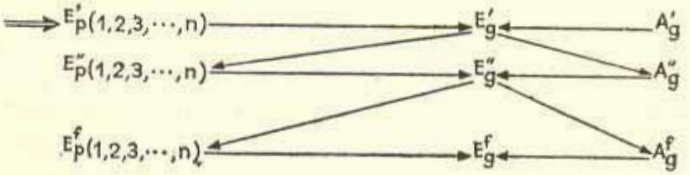
culare, parțial ea fiind determinantă în raport cu acestea. Gradul de satisfacție globală este determinat într-o măsură semnificativă de ceea ce s-ar putea numi *atitudinea globală* față de condițiile de viață în cauză.

Un individ poate avea o atitudine globală *pozitivă* — acceptare, integrare în condițiile particulare obiective. Un altul poate manifesta o atitudine globală *negativă* — neacceptare, alienare în raport cu aceste condiții. Evaluarea aceleiași situații obiective variază nu numai datorită variației diferitelor criterii particulare de evaluare, ci și datorită variației acestei atitudini globale. O asemenea atitudine globală este parțial dependentă de evaluările particulare, dar parțial este independentă, determinantă în raport cu ele.

Dacă se acceptă existența unui asemenea factor general (și ea este deocamdată doar o simplă ipoteză), o serie de consecințe logice decurg pentru înțelegerea stării de satisfacție și a structurii sale, a semnificației indicatorilor globali și parțiali de satisfacție. Să vedem care sînt consecințele unei asemenea ipoteze asupra structurii satisfacției.

1. Satisfacția globală (exprimată în indicatorul global de satisfacție) nu va fi determinată numai de satisfac-

țiile față de diferitele aspecte particulare ale situației considerate, ci și de atitudinea generală față de această situație. La rîndul ei, atitudinea generală este *parțial determinată, parțial independentă* și determinantă în raport cu evaluarea aspectelor particulare ale situației. Cu alte cuvinte, evaluarea globală a situației este determinată de evaluările aspectelor particulare, dar, totodată, are și un rol activ în constituirea lor. Avem deci o relație de reciprocă determinare între evaluările particulare și evaluarea globală. Structura satisfacției așa cum a fost definită în această lucrare va fi mai precis aproximată de următoarea schemă :




***Schema nr. 7.*** Structura satisfacției.

Evaluările particulare $E_{p\ (1,\ 2,\ 3,\ \ldots,\ n)}$ sînt determinate de calitatea aspectelor obiective evaluate în raport cu criteriile particulare de evaluare. Totodată, ele sînt determinate și de evaluarea generală $(E_g)$, care parțial este expresia atitudinii globale față de sistem $(A_g)$, contribuind, de asemenea, la modificarea ei. Schema de mai sus sugerează mai mult imaginea unui proces de echilibrare, în care cauzalitatea este mutuală și ciclică. Ceea ce noi măsurăm (indicatorii parțiali și indicatorul global de satisfacție) nu sînt termenii originari $(E')$, ci stările finale ale procesului de echilibrare de-a lungul căruia s-au exercitat determinări reciproce între termenii implicați $(E^f)$. Indicatorii particulari de satisfacție rezultați din măsurătoare nu sînt numai produsele exclusive ale proceselor particulare de evaluare, ci și ale influenței atitudinii generale.

2. În măsura în care evaluările aspectelor particulare vor fi determinate și de atitudinea generală față de situația în ansamblul ei, aceasta înseamnă că vor există *corelații între evaluările particulare*. În consecință, putem avansa următoarea ipoteză, complet diferită de presupozițiile imaginii tradiționale a structurii satisfacției : corelațiile dintre indicatorii particulari de satisfacție nu vor

fi datorate numai interdependenței *obiective* dintre aspectele particulare evaluate, ci și interdependenței subiective a evaluărilor particulare generate de influența evaluării globale asupra celor particulare. Această teză ar putea explica corelațiile, relativ înalte în raport cu așteptările, dintre indicatorii particulari de satisfacție care nu puteau fi explicate prin interdependența obiectivă.

Influența atitudinii generale asupra evaluărilor particulare generează ceea ce s-ar putea numi *factorul satisfacție*.

Cum am putea însă explica faptul că nu a fost sesizată de la început existența unui factor general de „satisfacție" (manifestare a acțiunii evaluării globale asupra evaluărilor particulare)? Aceasta se datorește faptului că încercările de analiză factorială a indicatorilor parțiali de satisfacție nu oferă un argument empiric pentru o asemenea presupoziție. Factorul general „satisfacție" nu reușea să explice, de regulă, decît o prea mică parte a variantei empirice. O înțelegere mai profundă a specificului acestui factor ar putea însă explica aceste rezultate ale analizei factoriale în aparență contrare predicției empirice care decurge din interpretarea noastră teoretică. Acțiunea „factorului satisfacție" poate fi rezumată în următoarele propoziții :

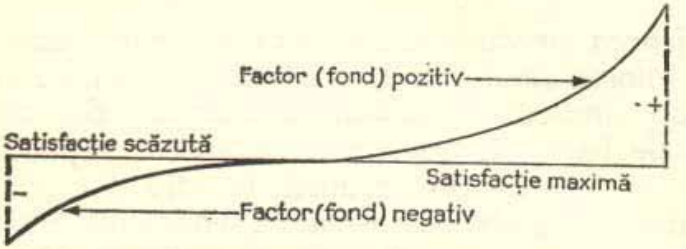
a) Factorul satisfacție, fiind interpretat ca un *fond general* care influențează toate evaluările particulare, are o natură dublă : poate fi *pozitiv*, exprimînd o atitudine de acceptare, sau *negativ*, exprimînd o atitudine de respingere. Putem deci vorbi despre *doi* factori sau fonduri — unul *pozitiv* (satisfacție) și altul *negativ* (insatisfacție).

b) Prin definiție, acești doi factori (fonduri) sînt mutual exclusivi. O puternică atitudine de acceptare exclude astfel o atitudine de respingere, și invers.

c) Putem considera, în consecință, că pe continuumul satisfacției, în partea stîngă a sa (insatisfacție) va acționa factorul negativ, în timp ce în partea dreaptă a continuumului va acționa factorul *pozitiv*.

d) Aceste două fonduri acționează asupra evaluărilor particulare în următorul sens : fondul pozitiv acționează în sensul creșterii satisfacției în raport cu fiecare aspect particular al situației, iar fondul negativ, în sensul scăderii sale.

e) Intensitatea celor două fonduri, deci și acțiunea lor asupra evaluărilor particulare, nu este constantă pe întregul continuum al satisfacției, ci variază astfel : mai intensă la extremele intervalului și mai scăzută, tinzînd spre zero, către mijlocul său. Acțiunea dublă a factorului satisfacției poate fi figurată în felul următor :




*Schema nr. 8.* Structura fondului general de satisfacție.

Putem găsi aici cauza pentru care încercările de a determina existența unui factor general „satisfacție", folosind întregul continuum, a dus la rezultate dezamăgitoare. Cel puțin jumătate din cazuri (cele aflate în partea de mijloc a continuumului satisfacției) nu vor prezenta decît eventual într-o scăzută măsură existența unui asemenea factor.

**Testarea modelului teoretic propus.** Pentru a testa acest model teoretic există o dificultate apreciabilă. Măsurarea calității condițiilor obiective de viață este în prezent extrem de dificilă. Din această cauză nu există la ora actuală cercetări empirice care să ofere cele două serii de indicatori : indicatori obiectivi suficient de buni pentru a putea evalua în raport cu ei variația indicatorilor de satisfacție. Există totuși o serie de proceduri mai indirecte de testare a modelului teoretic sugerat aici : deducerea din el a unor predicții specifice în ceea ce privește caracteristicile datelor empirice (indicatorii subiectivi de satisfacție) și testarea lor. O asemenea testare a fost întreprinsă folosind datele cercetărilor asupra *Calității condițiilor de muncă,* realizată de I.S.R. (Ann Arbor). Unele probe empirice în favoarea acestui model pot fi găsite și în studiul *Satisfacția participării ca problemă socială* în „Viitorul social" nr. 4/1972.

*Predicție.* Dacă este adevărat că factorul satisfacție acționează asupra evaluărilor particulare mai intens la extremele continuumului satisfacției și mai puțin intens

în regiunea de mijloc a sa, atunci va trebui să ne aşteptăm ca structura satisfacţiei (aşa cum a fost definită operaţional aici) să fie mai omogenă la extremele intervalului decît în regiunea de mijloc. Aceasta înseamnă că intercorelaţiile dintre evaluările particulare vor fi mai ridicate la extremele continuumului şi mai scăzute spre mijloc.

*Verificarea predicţiei.* Ancheta ale cărei date au fost utilizate folosea două tipuri de indicatori globali de satisfacţie : un indicator global „concret" de satisfacţie, construit pe baza considerării evaluărilor aspectelor concrete ale condiţiilor de muncă (media lor aritmetică), şi un indicator global „abstract", construit nu pe baza evaluărilor particulare, ci a unor evaluări globale („cît de satisfăcut eşti cu munca", „cît de nerăbdător eşti să mergi la serviciu" etc.). Am ales drept criteriu al ordonării subiecţilor pe continuumul satisfacţiei indicatorul global „abstract" de satisfacţie. Aceasta din două motive : pe de o parte, pentru a asigura o corectitudine statistică mai ridicată a analizei — folosirea a două variabile diferite —, iar pe de altă parte am considerat acest indicator ca exprimînd cu o mai mare probabilitate „atitudinea" generală faţă de condiţiile de muncă. Continuumul astfel obţinut a fost împărţit în quartile. Predicţia empirică derivată din ipotezele avansate este că, corelaţiile dintre evaluările aspectelor particulare ale situaţiei de muncă care au intrat în compoziţia indicatorului global „concret" de satisfacţie vor fi mai ridicate în quartilele extreme decît corelaţiile din quartilele din mijloc. Adică :

Corelaţiile $Q1 >$ Corelaţiile $Q2$.
Corelaţiile $Q4 >$ Corelaţiile $Q3$.

În tabelul nr. 3 sînt prezentate comparaţiile dintre corelaţiile celor 34 de întrebări care compun indicele global „concret" de satisfacţie cu munca. Rezultatele confirmă predicţia noastră empirică. Cele mai multe corelaţii sînt mai mari în quartilele extreme (1 şi 4) decît în cele de mijloc (2 şi 3).

Ar putea exista o obiecţie la aceste rezultate. Şi anume, faptul că aceste rezultate empirice ar putea fi explicate prin alte cauze decît cele sugerate de ipoteza noastră : 1) ele ar putea fi un simplu artefact statistic

*Tabelul nr. 3*

Diferenţele dintre corelaţiile întrebărilor intrate în compoziţia indicatorului global concret de satisfacţie în quartilele extreme şi cele din mijlocul continuumului satisfacţie.

| | $Q_1>Q_2$ | $Q_1<Q_2$ | $Q_1=Q_2$ | $Q_4>Q_3$ | $Q_4<Q_3$ | $Q_4=Q_3$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Numărul corelaţiilor mai mari în quartilul..... | 314 | 187 | 27 | 313 | 190 | 25 |
| decît în quartilul..... | 59% | 35% | 5% | 59% | 36% | 5% |

— un efect al structurii statistice a datelor, sau 2) un efect al diferenţelor de omogenitate a condiţiilor obiective evaluate de diferiţi subiecţi. În alţi termeni, omogenitatea obiectivă creează omogenitatea datelor în quartilele extreme. Pentru o corectă testare a fost deci nevoie de o analiză a acestor posibile interpretări alternative.

Diferenţele sînt semnificative :

a) dacă considerăm numai numărul corelaţiilor, cu $p>0,05$

b) dacă luăm în considerare şi mărimea diferenţelor dintre corelaţii, ele sînt semnificative cu $p>0,001$ (testul Wilcoxon pentru perechi considerînd semnul şi mărimea diferenţelor).

Posibilitatea unui artefact statistic. Prin definiţie, în quartilul 1 sînt subiecţii cu gradul cel mai înalt de insatisfacţie, iar în quartilul 4, subiecţii cu gradul cel mai ridicat de satisfacţie. Există posibilitatea ca o asemenea selecţie să producă ea însăşi diferenţele de omogenitate în structură. Cei din $Q1$ vor fi subiecţii cu toate sau aproape toate evaluările particulare mai scăzute, cei din $Q4$ vor fi subiecţii cu toate sau aproape toate evaluările particulare mai ridicate, în timp ce în mijlocul continuumului ($Q2$ şi $Q3$) vor fi subiecţi care vor avea evaluări particulare mai diverse, deci corelaţiile dintre ele vor fi mai scăzute (o structură a satisfacţiei mai neomogenă deci). O asemenea structură statistică este destul de probabilă într-o distribuţie normală. Pentru a evita un asemenea artefact am folosit pentru constituirea continuumului (criteriu al împărţirii subiecţilor în quartile) o variabilă diferită de variabilele particulare între care s-au măsurat corelaţiile — indicatorul global „abstract"

de satisfacție. Această metodă este destul de eficace dacă ținem seama de faptul că între cei doi indicatori globali — cel abstract și cel concret — nu există o corelație excesiv de ridicată (+0,49). Folosind criterii diferite, există o anumită garanție a faptului că rezultatele nu sînt artefacte statistice. Pentru a fi însă și mai siguri, am întreprins următoarea analiză. Am calculat *gradul absolut de omogenitate statistică* a datelor — dispersia de la medie pentru toate quartilele. Au fost calculate mediile celor 34 de întrebări *pentru fiecare subiect*. Apoi s-a făcut suma diferențelor dintre fiecare întrebare și media pentru fiecare individ. O omogenitate statistică absolută implică o dispersie mai mică de la medie. Rezultatele obținute sînt prezentate în tabelul nr. 4.

*Tabelul nr. 4*

Media dispersiilor individuale a celor 34 de întrebări de la media lor

| Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|
| 26,6 | 23,8 | 22,9 | 21,1 |

Diferențele dintre Q1/Q2 sînt semnificative cu $p>0,05$.

Datele din tabelul nr. 4 indică faptul că Q1 (subiecții cu gradul cel mai scăzut de satisfacție) prezintă un grad de neomogenitate absolută, semnificativ mai ridicat decît subiecții din *Q2* (evaluările lor particulare sînt mai variate). În ciuda acestei neomogenități absolute, în *Q1* există o omogenitate relativă (dată de intercorelațiile dintre întrebări), semnificativ mai ridicată decît în *Q2*.

Această diferență de omogenitate absolută elimină, de asemenea, pentru cazul Q1/Q2 și cea de-a doua alternativă de interpretare : omogenitatea structurii satisfacției ca rezultat al omogenității situației obiective. Variația mai mare a evaluărilor particulare indică totodată și o neomogenitate mai mare a condițiilor obiective pentru subiecții din *Q1* în raport cu cei din *Q2*. Acest ultim tip de explicație este eliminat și de o altă particularitate a datelor. Cercetarea amintită, din care datele au fost luate, folosea un indicator — calitatea condițiilor de muncă — care intenționa să surprindă mai mult dife-

rențele obiective de condiții decît diferențele subiective de satisfacție. Am determinat corelațiile dintre acest indicator obiectiv al condițiilor de muncă și mărimea dispersiei de la medie a evaluărilor subiective de satisfacție în cele patru quartile. Rezultatul este următorul : $Q1$, corelația este de — 0,11, iar în $Q2$ — 0,28. După cum se vede, corelațiile sînt relativ mici și *negative*. Aceasta înseamnă că, în cazul cercetat de noi, situația este inversă decît explicația alternativă pe care o analizăm aici : în loc ca variația absolută a evaluărilor particulare să fie pozitiv corelată cu calitatea condițiilor de muncă (condiții mai proaste și mai omogene), corelația este negativă — condițiile mai proaste sînt mai neomogene decît cele mai bune.

Datele, după cum se vede, nu îndreptățesc însă respingerea celor două explicații alternative pentru cazul $Q4/Q3$. Aici există o omogenitate statistică absolută a datelor, ceva mai ridicată în $Q4$ decît în $Q3$, fără ca diferența să fie însă statistic semnificativă. Dar pentru că în cazul $Q1/Q2$ structura empirică a datelor exclude explicațiile alternative ale ipotezei noastre, putem presupune că și pentru cazul $Q4/Q3$, parțial cel puțin, datele sînt concludente.

O extindere a predicției anterioare este faptul că, dacă este adevărat că factorul satisfacție acționează mai intens spre limitele continuumului satisfacției, atunci corelațiile dintre indicatorul global „concret" de satisfacție și componentele sale (întrebările din care este compus) vor fi mai ridicate în quartilele extreme decît în cele din mijloc.

Datele susțin predicția : corelațiile dintre întrebările care compun indicatorul global concret de satisfacție și acest indicator sînt mai ridicate în $Q1$ decît în $Q2$ și în $Q4$ decît în $Q3$. (Diferența este semnificativă cu $p > 0{,}005$ pentru ambele cazuri).

Caracterul mai omogen al structurilor satisfacției spre extremele continuumului satisfacției a fost verificată și pe o altă cale. În cercetarea folosită de noi, pe baza unei analize factoriale, cele 34 de întrebări particulare au fost grupate în 6 indicatori particulari de satisfacție (confort, caracter interesant al muncii, recompense financiare, relații cu colegii, adecvarea resurselor, promoție). Folosind acești 6 indicatori, putem obține o măsură relativ

simplă a omogenității structurii satisfacției. Astfel, am ales 2 indicatori și am determinat numărul de cazuri în care aceștia apar, la același subiect, în același quartil. Apoi s-a adăugat la cei doi al treilea, al patrulea, al cincilea și, în fine, al șaselea, repetîndu-se de fiecare dată determinarea numărului de cazuri : predicția, derivată din ipoteza de testat, este că structurile omogene (indicatorii particulari în același quartil) vor fi semnificativ mai prezente în quartilele extreme (*Q*1 și *Q*4) decît în quartilele din mijloc (*Q*2 și *Q*3).

Rezultatele sînt prezentate în tabelul nr. 5.

*Tabelul nr. 5*

Frecvența structurilor omogene (pe dimensiuni) în diferite quartile

| Numărul de dimensiuni în aceleași quartile | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 181<br>37,7% | 92<br>19% | 67<br>14% | 143<br>29,6% |
| 3 | 87<br>37,7% | 24<br>10,4% | 21<br>9,1% | 99<br>42,1% |
| 4 | 47<br>40% | 5<br>4,2% | 6<br>5,1% | 60<br>50,9% |
| 5 | 39<br>47% | 1<br>1,2% | 3<br>3,6% | 40<br>48,2% |
| 6 | 24<br>42,1% | 0<br>0% | 2<br>3,5% | 31<br>54,4% |

Menționăm că și în acest caz pentru împărțirea în quartile a fost utilizat indicatorul „abstract" de satisfacție, deci un criteriu relativ independent de dimensiunile utilizate.

Datele susțin deci predicția derivată din modelul nostru teoretic. Structurile omogene sînt mai frecvente în quartilele extreme. Pe măsură ce creștem numărul de dimensiuni luate în considerație (de la 2 la 6), diferența frecvențelor între quartilele extreme și cele din mijloc crește. Structurile foarte omogene (toate cele 6 dimensiuni în același quartil) apar practic doar în quartilele extreme.

**Cîteva concluzii în ceea ce privește semnificația indicatorilor sociologici de satisfacție**

1. Indicatorii de satisfacție nu sînt o măsură a calității obiective, ci a *calității atribuite subiectiv* condițiilor de viață. Nu putem deci să asociem decît cu multă prudență diferențele obiective diferențelor de satisfacție.

2. Indicatorii de satisfacție, așa cum sînt construiți la ora actuală, nu măsoară decît un aspect al stării de satisfacție — variația strict cantitativă a acesteia dată de o matrice folosită (scări cu 4 sau 5 puncte desemnînd continuumul satisfacției) —, iar nu aspectele calitative, care pot varia în cadrul aceluiași nivel cantitativ. Astfel, ei nu pot discrimina între insatisfacția produsă de condiții absolut proaste și insatisfacția produsă, în condiții „normale", de un nivel foarte ridicat de aspirații.

3. Putem considera că ceea ce măsoară în mod direct indicatorii de satisfacție este raportul dintre condițiile obiective și nivelul de aspirații. O diferență mare produce insatisfacție, în timp ce o diferență mică produce satisfacție.

4. Indicatorii de satisfacție nu pot fi folosiți ca indicatori ai diferențelor de condiții de viață obiective dintre grupurile aceleiași colectivități sau ai evoluției în timp, ci mai mult ca un *simptom* al „stării" sistemului social. Faptul că într-un anumit sistem social există un volum mare de insatisfacție nu înseamnă neapărat că, în mod absolut, condițiile sale obiective sînt proaste, ci doar că respectivul sistem este într-o situație de criză. Membrii săi nu mai acceptă condițiile în cauză.

Mai precis s-ar putea spune că indicatorii de satisfacție reprezintă o măsură a *problemelor manifeste* ale sistemelor sociale.

Din modul în care sînt definite problemele sociale (vezi capitolul al II-lea) decurge următoarea teză : *acel aspect care în mod manifest este problematic va genera un grad ridicat de insatisfacție la membrii respectivului sistem social, în timp ce existența sa ca problemă latentă va tinde să determine un grad mai redus de insatisfacție.*

Aprecierile individuale sînt determinate de dinamica complexă a sistemelor. În ultimă instanță, după cum am văzut, satisfacția tinde să exprime mai mult o atitudine de acceptare (neacceptare).

Modelul teoretic propus aici deschide deci perspectiva utilizării indicatorilor de satisfacție ca indicatori ai proproblemelor manifeste ale sistemelor sociale.

Capitolul al IV-lea

# SCHIȚA UNUI PROIECT DE DEZVOLTARE SOCIALĂ : CONDUCERE ȘI PARTICIPARE COLECTIVĂ

În acest capitol este analizat un tip special de schimbare socială : cum un sistem social oarecare poate rezolva sistematic și planificat *o problemă de dezvoltare,* așa cum a fost denumită în capitolul al II-lea. Într-o societate socialistă, cu orientarea sa marcată spre viitor, asemenea tipuri de probleme sînt deosebit de importante. În strategia generală de dezvoltare a societății socialiste este inclusă realizarea unor obiective sociale plasate la diferite niveluri ale organizării sociale : urbanizare, sistematizare teritorială, cristalizarea unei noi atitudini față de muncă, lărgirea participării maselor la conducerea societății, dezvoltarea economico-socială a unei regiuni rămase în urmă, elaborarea unor noi forme de conducere a întreprinderilor etc. Asemenea obiective nu pot fi realizate decît de-a lungul unui proces desfășurat în timp — *un proces de dezvoltare socială.* Realizarea unei atitudini socialiste față de muncă, de exemplu, reprezintă un complex proces social de dezvoltare care angrenează numeroase aspecte : schimbări de conștiință politică, morală, profesională, modificări culturale, modificări în relațiile sociale, modificări în structurile organizaționale. Aici se are în vedere un singur aspect : contribuția omului de știință la organizarea și conducerea *proceselor de dezvoltare socială.* Dezvoltarea socială spontană nu este caracterizată prin lipsa totală de conștiință, ci prin conștiința limitată. Sistemele sociale tradiționale își concentrau atenția aproape în mod exclusiv asupra soluționării problemelor imediate. Cumularea în timp a nenumărate schimbări parțiale (fiecare dintre ele avînd un grad varia-

bil de conştiinţă) ducea la schimbări de ansamblu pe care nimeni nu le planificase. Specific organizării socialiste este, dimpotrivă, un mod *conştient* de dezvoltare. Pe baza analizei etapei actuale sînt formulate obiectivele fundamentale de atins prin dezvoltarea socială precum şi căile realizării lor. Omul de ştiinţă nu mai este chemat numai să ajute sistemele sociale particulare în soluţionarea problemelor lor imediate, ci şi să contribuie la elaborarea unei orientări de perspectivă. El trebuie să se integreze în procesul real de dezvoltare socială, aducîndu-şi contribuţia sa specifică. Problemele ridicate de o asemenea contribuţie sînt scoase în evidenţă prin *simularea* unui proiect concret : pe baza cunoaşterii acumulate pînă în momentul de faţă, a propriilor cercetări, am încercat să imaginăm ce contribuţii ar putea aduce oamenii de ştiinţă la unul dintre procesele de dezvoltare socială cele mai reprezentative ale societăţii noastre socialiste — cristalizarea şi difuzarea stilului colectiv de conducere şi participare.

Unul dintre obiectivele Partidului Comunist Român în programul de construire a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi apoi comuniste este *cristalizarea* şi *difuzarea* unui stil de conducere şi participare colectiv (democrat-participativ, cum mai este el adesea numit în literatura de specialitate) în toate activităţile sociale.

În Raportul la cel de-al XI-lea Congres al P.C.R., tovarăşul Nicolae Ceauşescu sublinia în mod expres acest aspect : „Se impune o preocupare mai mare pentru perfecţionarea stilului şi metodelor de muncă..., ridicarea întregii munci de conducere şi organizare la nivelul cerinţelor actuale ale dezvoltării economiei naţionale, aşezarea ei pe baze ştiinţifice“ (*13*, p. 54—55).

Constituirea unui nou stil de conducere reprezintă o profundă transformare socială şi culturală. Datorită multitudinii aspectelor implicate, a mulţimii de factori care îl condiţionează, cristalizarea sa reprezintă un îndelung proces social. Cine ar dori să realizeze o istorie a acestui proces ar trebui să pornească de la cristalizarea stilului de conducere colectivă ca principiu de organizare a partidului comunist încă de la înfiinţare şi apoi difuzarea sa în toate sferele vieţii sociale după victoria revoluţiei socialiste. Promovarea unui nou stil de conducere a reprezentat încă de la începutul orînduirii socialiste în

țara noastră o preocupare majoră. Ea capătă noi dimensiuni în faza actuală de construire a societății socialiste multilateral dezvoltate și de trecere treptată la comunism. Astfel, în Programul P.C.R., adoptat la Congresul al XI-lea, este cuprinsă exigența accelerării procesului de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectivă *(76)*. Pentru sociolog problema în această privință este : cum să se angajeze mai eficient în realizarea acestei cerințe ? Un răspuns la această întrebare vom încerca să schițăm în acest capitol.

S-au făcut multe cercetări asupra diferitelor aspecte ale stilului de conducere. Există de asemenea multe încercări de elaborare a unor mijloace psihosociologice de intervenție în vederea perfecționării sale. În acest capitol vom încerca să schițăm elementele unei abordări sistematice, globale a problemei, punctînd aspectele care ar trebui aprofundate, în conexiunea lor cu cunoștințele deja acumulate. Este ceea ce am numi schița unui *proiect științific de cercetare și intervenție.* Termenul de „științific" se referă la faptul că proiectul este realizat în cadrul activității științifice, de către oameni de știință pe baza cunoștințelor științifice acumulate. El este de *cercetare* pentru că are ca obiectiv o cunoaștere mai profundă a mecanismelor, legităților, dinamicii procesului. Este, de asemenea, de *intervenție* întrucît obiectivul său ultim este intervenția activă în procesul real, prin elaborarea unui set de mijloace de acțiune care să contribuie la accelerarea realizării obiectivelor propuse. În fine, termenul de *proiect* are în vedere o activitate sistematică, concentrată pe rezolvarea problemei în ansamblul ei. În acest capitol este prezentată doar *schița* unui asemenea proiect, punctul de vedere al autorului în legătură cu modul în care ar putea fi el organizat.

Activitatea de conducere poate fi localizată la mai multe niveluri :

— conducerea societății globale ;

— conducerea principalelor subsisteme ale societății globale : economie, cultură, învățămînt, știință etc. ;

— conducerea unităților (organizațiilor) componente ale subsistemelor societății globale : întreprinderi, facultăți, case de cultură, institute de cercetare științifică, școli etc. ;

— conducerea directă a colectivelor de muncă : conducerea unei echipe de producţie, a unei secţii de cercetare, a unei catedre etc.

Una dintre caracteristicile esenţiale ale programului socialist de organizare a societăţii este promovarea formelor democratice de conducere la toate nivelurile vieţii sociale. Este evident însă că formele de conducere democratică diferă foarte mult de la nivel la nivel. Conducerea societăţii globale implică forme specifice de conducere democratică, diferite de conducerea principalelor subsisteme — economie, cultură, ştiinţă, învăţămînt. De asemenea, conducerea organizaţiilor are forme proprii diferite de conducerea directă a colectivelor de muncă.

La nivelul societăţii globale, socialismul promovează mecanisme de decizie democratică asupra obiectivelor pe care societatea le are de realizat. Realizarea acestor obiective, decise democratic, adică organizarea şi planificarea întregii activităţi sociale, este funcţia conducerii de partid şi de stat. Ceea ce este caracteristic democraţiei socialiste este faptul că nu numai deciderea asupra obiectivelor sociale se realizează democratic, ci şi *realizarea* lor. Conducerea unitară se îmbină cu *participarea democratică la realizarea obiectivelor* stabilite democratic.

*Principiul centralismului democratic,* care constituie fundamentul organizării societăţii noastre socialiste, asigură tocmai o asemenea îmbinare organică a conducerii unitare cu o participare largă şi activă atît la decizia asupra obiectivelor sociale-generale, cît şi la realizarea acestora. Participarea are deci loc la toate nivelurile deciziei şi execuţiei.

Conducerea ridică, la diferite niveluri de organizare a vieţii sociale, probleme specifice. Analiza din acest capitol se va limita la :

a) conducerea directă — relaţia conducător — colectivul de muncă ;

b) sfera întreprinderilor industriale.

În literatura de specialitate, pentru a se desemna caracteristicile procesului socio-psihocultural de conducere se foloseşte termenul de *„stil de conducere"*. Putem formula acum, în mod mai concret, obiectul acestei analize : *stilul de conducere al colectivelor (grupurilor) de muncă din întreprinderile industriale.*

Un proiect de acest tip trebuie să răspundă la următoarele probleme :

1. Definirea clară a obiectivului de realizat. Ce este stilul de conducere colectivă, în raport cu stilul tradițional de conducere ?

2. În ce constă *necesitatea* introducerii acestei noi forme de organizare și conducere și cît de „intensă" este ea în stadiul actual al dezvoltării societății noastre ?

3. Care sînt *factorii* care condiționează procesul ?

4. Care este *stadiul* actual al procesului ?

5. Care sînt *tipurile de metode* de intervenție în accelerarea cristalizării și difuzării stilului de conducere colectivă ?

6. Cum ar putea fi *utilizate* metodele respective și de către cine ?

1. **Definirea obiectivului. Tipurile stilurilor de conducere.** În definirea proiectului, prima fază este analiza structurii și a tipologiei stilurilor de conducere. Pentru determinarea unei asemenea tipologii, vor fi luate în considerare următoarele dimensiuni :

a) *mecanismele de luare a deciziilor ;*
b) *mecanismele controlului ;*
c) *atribuirea responsabilității ;*
d) *tipul relațiilor din grup în procesul de conducere ;*
e) *centrarea pe om.*

Aceste dimensiuni nu sînt independente. Ele se intercondiționează, formînd *profiluri* sau *tipuri* distincte de stiluri de conducere. Numeroase cercetări întreprinse în legătură cu stilul de conducere sugerează faptul că prima dimensiune — mecanismele de luare a deciziei — dă profilul unui stil de conducere, determinînd într-o largă măsură celelalte dimensiuni *(54)*. Pe această idee se fundează analiza noastră : diferitelor mecanisme de luare a deciziilor le sînt asociate valori distincte la toate celelalte dimensiuni. Profilurile sau tipurile astfel rezultate sînt prezentate în tabelul nr. 1.

Să ne folosim de tabelul nr. 1 pentru a desprinde ceea ce este caracteristic diferitelor stiluri de conducere directă.

În primul rînd, *mecanismele de luare a deciziilor*. Orice proces de conducere este mai întîi o activitate de

*Tabelul nr. 1*

Caracteristicile stilurilor de conducere directă

| Dimensiuni | Autoritar-subiectiv | Autoritar-obiectiv | Democrat-consultativ | Democrat-participativ |
|---|---|---|---|---|
| Mecanisme de luare a deciziilor | Şeful singur | Şeful consultînd ocazional membrii grupului | Şeful, pe baza consultării sistematice a membrilor grupului, ca atare | Decizii de grup |
| Control | Şef | Şef | Şef şi grup | Grup |
| Responsabilitate | Şef | Şef | Şef şi grup | Grup |
| Relaţii în procesul conducerii | Binare Şef—fiecare membru al grupului | Binare Şef—fiecare membru al grupului | Şef—fiecare membru al grupului + relaţii de grup | Relaţii de grup |
| Centrare pe om | Negativă | Negativă Pozitivă | Pozitivă | Pozitivă |

luare a deciziilor — *ce* trebuie făcut, *cum* trebuie făcut, *de către cine* trebuie făcut, *cînd* trebuie făcut. Problema care se pune în acest cadru este : *cine participă* la luarea deciziilor ? Din acest punct de vedere există cîteva posibilităţi, care de fapt constituie şi baza clasificării stilurilor de conducere adoptată aici. Stilurile de conducere, care se bazează pe o diviziune netă între funcţia de conducere şi cea de execuţie, sînt definite ca autoritare *.

* În mentalitatea comună, termenul de „autoritar" are adesea o conotaţie negativă, concluzie a evaluării sociale, culturale a acestui stil. Să facem abstracţie deocamdată de această conotaţie şi să folosim termenul „autoritar" într-un sens mai restrîns, referitor strict la mecanismele de luare a deciziilor.

Valoarea sa va fi discutată pe larg mai tîrziu.

Această diviziune ia forma existenței unui conducător formal care ia decizii în legătură cu activitatea grupului, în timp ce ceilalți membri ai grupului sînt executanți, fără a participa formal la actul deciziei. Dacă diviziunea dintre decizie și execuție este mică sau lipsește complet, avem de-a face cu stiluri *democratice*. În acest caz toți membrii grupului participă la luarea deciziilor. Distingerea a două stiluri fundamentale de conducere — *autoritar și democratic* * — pornește deci de la mecanismele luării deciziei.

Unii cercetători disting în cadrul acestor două tipuri fundamentale cîte alte două subtipuri. Este, de exemplu, cazul tipologiei lui R. Likert *(54)*, care, într-o formă ușor modificată, va fi utilizată în acest capitol.

Putem distinge deci în total patru tipuri de mecanisme de luare a deciziilor (tipologia aparține lui R. Likert) :

— *Autoritar-subiectiv* — deciziile sînt luate de către șeful colectivului fără a consulta membrii grupului și fără a ține seama de sugestiile acestora. Diviziunea dintre conducere și execuție este maximă în acest caz : șeful caută în mod sistematic să prevină orice participare la decizie a grupului. Nu cere niciodată părerea, nu ține seama de părerile exprimate, caută prin diferite mijloace să descurajeze tendințele de participare ale membrilor grupului. Există și aici o variantă destul de des întîlnită, care însă nu contrazice această caracteristică, ci o subliniază în fapt ; refuzînd participarea majorității grupului, poate fi acceptată participarea unei persoane sau a unui grup restrîns.

Refuzul, din diferite motive, al oricărei participări face ca procesul de luare a deciziilor să prezinte, de regulă, o puternică notă de arbitrar, de subiectivitate.

---

* În multe analize mai este formulat și un al treilea stil — *permisiv (laisser-fair)*. După părerea noastră, el nu este însă un stil aparte. El caracterizează mai mult situații speciale, fie situația de început a unui grup în care procesele de autoorganizare nu au atins încă o fază matură sau nu au reușit, fie cazul în care șeful formal al grupului nu exercită, dintr-un motiv sau altul, funcțiile sale de conducere, lăsînd grupul să se autoorganizeze în mod spontan. Din acest motiv, caracteristica de permisiv poate fi asociată cu cele două stiluri fundamentale : autoritar-permisiv sau democrat-permisiv.

Din această cauză, acest stil este denumit autoritar-subiectiv. De cele mai multe ori, descurajarea participării este motivată de necesitatea menținerii autorității ierarhice.

— *Autoritar-obiectiv.* Diviziunea între decizie și execuție este menținută ca principiu de organizare. Atunci însă cînd șeful simte nevoia, consultă membrii grupului (pe unul sau pe altul), ține seama de sugestiile făcute de aceștia cînd consideră că ele sînt adecvate. Consultarea este însă ocazională.

— *Democrat-consultativ.* Deși diviziunea dintre decizie și execuție este formal menținută, șeful ia decizii pe baza consultării sistematice a membrilor grupului (sau chiar a grupului ca entitate), este receptiv la sugestii, stimulînd participarea sistematică a membrilor grupului la elaborarea deciziilor.

— *Democrat-participativ.* Organizarea grupului nu mai este fundată pe diviziunea dintre decizie și execuție. Grupul ca un întreg are funcția de a decide. Decizia este deci un produs al grupului, o decizie de grup, iar nu una personală. Șeful grupului, dacă există, are alte funcții decît aceea de a lua el însuși deciziile. El poate, de exemplu, organiza atît activitatea grupului de luare a deciziilor — funcționează ca un *animator* al grupului —, cît și activitatea de execuție a deciziilor luate.

O a doua dimensiune a stilului de conducere este *tipul de control* utilizat. Controlul poate fi concentrat exclusiv la *nivelul șefului grupului* sau dispersat la nivelul întregului grup — *autocontrol al grupului* — sau poate forma o combinație a acestor două tipuri.

Există o relație necesară între mecanismele de luare a deciziilor și tipul de control. Întotdeauna cînd funcția de luare a deciziilor este atribuită șefului colectivului, acesta va fi investit și cu funcția de control asupra activității grupului. În cazul în care decizia este de grup, și controlul va fi în mod automat un autocontrol al grupului. În cadrul stilului autoritar, pe lîngă controlul individual al șefului poate fi folosit în secundar și controlul de grup. Șeful poate controla *pe fiecare membru al grupului în parte* sau poate delega grupului anumite funcții de autocontrol, el controlînd activitatea grupului în ansamblu. De regulă însă, caracteristic stilului autoritar de luare a deciziilor este utilizarea unui control al

fiecărui membru al grupului în parte, iar *controlul individual tinde să excludă autocontrolul de grup.* Această teză trebuie să fie subliniată în mod deosebit, întrucît este foarte importantă pentru înțelegerea dinamicii procesului de conducere. În cadrul stilului democrat-consultativ, datorită existenței formale a concentrării conducerii la nivelul șefului grupului, controlul său continuă să aibă un loc important. El tinde însă să fie dublat de un autocontrol al grupului. Acesta se deosebește de autocontrolul folosit de conducătorul autoritar. În acest din urmă caz, conducătorul se situează deasupra grupului, lăsîndu-l pe acesta să se autoconducă și controlîndu-l din exterior. În cazul conducerii democrat-consultative, conducătorul tinde să se integreze în grup, supunîndu-se el însuși controlului acestuia.

A treia dimensiune a stilului de conducere este *atribuirea responsabilității.* Responsabilitatea pentru activitatea grupului este atribuită integral, în cazul stilului autoritar, șefului direct. În cazul stilului democrat-consultativ, responsabilitatea este atribuită atît șefului cît și grupului. S-ar putea spune chiar că, din acest punct de vedere, stilul democrat-consultativ trebuie să realizeze un echilibru foarte fin, și din această cauză, într-o oarecare măsură instabil, între responsabilitatea de grup și responsabilitatea individuală a șefului, între controlul șefului și autocontrolul grupului. Atribuirea responsabilității reprezintă, după cum se va vedea, o foarte importantă pîrghie în introducerea unui anumit stil de conducere. În cazul stilului democrat-participativ, responsabilitatea tinde să cadă în mod primordial asupra grupului. Această modificare de accent ridică numeroase probleme, avînd implicații foarte adînci pentru întregul mod de organizare a activității. Nu vom discuta aici problemele ridicate de responsabilitatea și controlul de grup. Este suficient de menționat doar faptul că în multe cazuri nereușita unor forme democrat-participative de conducere s-a datorat dificultăților de a realiza o solidă responsabilitate de grup și, în consecință, un autocontrol de grup eficace. În cazul în care există un șef formal în grupul organizat democrat-participativ, responsabilitatea acestuia va fi cu totul deosebită de a șefului din stilul autoritar sau chiar democrat-consultativ. Ea poate să se manifeste în două planuri : a) pregătirea condițiilor

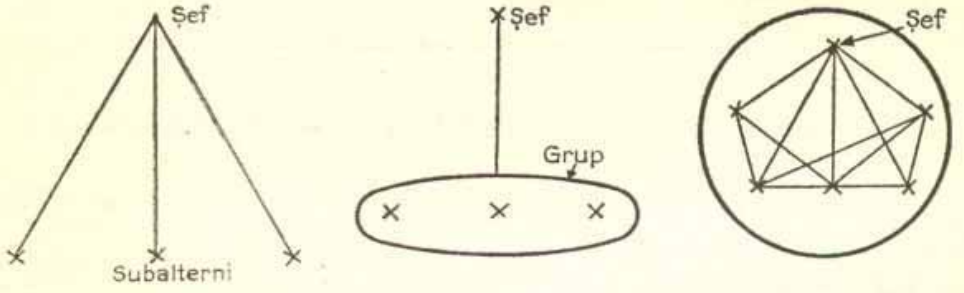
în care grupul să-şi exercite funcţia de autoconducere şi/sau b) să răspundă de eficienţa funcţionării grupului ca atare. În acest din urmă caz, şeful răspunde de coeziunea grupului, de gradul de închegare a mecanismelor sale de decizie, de eficacitatea cu care el reuşeşte să decidă şi să exercite autocontrolul. Funcţiile sale sînt mai degrabă, în acest caz, acelea de a construi un grup eficient care să se conducă în mod autonom, decît de a conduce şi organiza el însuşi activitatea *(54)*.

A patra dimensiune o reprezintă *tipul de relaţii care se stabilesc în procesul conducerii*. Pot exista trei tipuri distincte de relaţii în acest cadru (vezi schema nr. 1).

a) *Relaţii binare* între şef şi fiecare membru al grupului condus. Şeful decide, consultînd sau nu pe fiecare membru în parte, repartizează sarcini fiecăruia, controlează realizarea lor.

b) *Relaţii între şef şi grup*. Este un caz intermediar relativ instabil, după cîte se poate deduce din caracteristicile anterior analizate. Şeful deleagă o anumită responsabilitate întregului grup şi exercită controlul asupra activităţii grupului în ansamblu. El intră deci în relaţii cu grupul ca atare, iar nu cu membrii săi, avînd o poziţie ierarhică superioară grupului.

c) *Relaţii de grup*. Autoconducerea şi autocontrolul de grup implică relaţii de grup — toţi membrii grupului participă la luarea deciziilor, la organizarea muncii (repartiţia sarcinilor) şi la controlul activităţii.




Binare : şef-subordonat | şef-grup | relaţii de grup

*Schema nr. 1.* Cele trei tipuri de relaţii din procesul conducerii

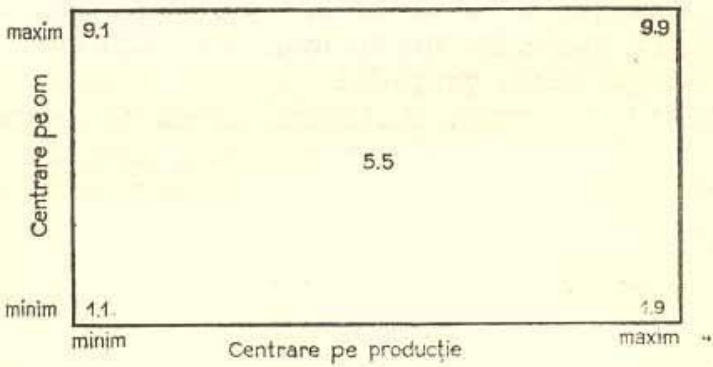
În cazul stilului autoritar, relaţiile sînt predominant binare — şef-subordonat —, cel mult pot apărea relaţii de tipul al doilea : şef-grup. În cazul stilului democratic, relaţiile vor fi de grup, în condiţiile variantei par-

ticipative sau o combinație a celor trei — relații de grup/șef-grup/șef-subordonat — în cazul variantei consultative.

În fine, a cincea dimensiune luată în considerație în definiția noastră este *centrarea pe om.*

Există multe analize ale stilului de conducere, care într-o formă sau alta consideră că acesta poate fi redus la combinarea a două dimensiuni fundamentale : *centrare pe producție* și *centrare pe om.* Astfel, Black și Mouton, în foarte cunoscuta lor *grilă managerială,* sugerează o tipologie a stilurilor de conducere pe baza combinării acestor două dimensiuni *(10).*

Un conducător poate fi mai mult sau mai puțin orientat spre oameni, cu alte cuvinte poate fi interesat mai mult sau mai puțin de aspectele umane ale muncii, de necesitățile membrilor grupului său, de problemele lor. De asemenea, el poate fi mai mult sau mai puțin orientat spre producție, spre rezultatul activității grupului. Diferitele valori ale celor două dimensiuni pot da combinații de felul următor :




*Schema nr. 2.* Grila managerială a lui Black și Mouton.

1.1 — figurează o slabă orientare atît față de producție, cît și față de oameni ;

9.1 — puternică orientare spre oameni, slabă orientare spre producție ;

1.9 — reprezintă șeful care este puternic orientat spre producție, dar slab orientat spre oameni. Îl interesează numai producția și mult mai puțin oamenii din grupul pe care îl conduce ;

5.5 — reprezintă o combinație intermediară — orientare moderată atît spre producție, cît și spre oameni ;

9.9 — reprezintă o combinație de puternică orientare spre producție și, totodată, puternică orientare spre oameni.

Există o relație strînsă între tipologia de conducere fundată pe mecanismele de luare a deciziei și orientarea om/producție. Stilul autoritar-subiectiv, prin însăși logica sa, nu poate fi caracterizat printr-o puternică orientare spre om, ci numai printr-una scăzută. El poate fi, în consecință, caracterizat mai degrabă prin combinațiile 1.1 (orientare scăzută spre producție și spre om) sau 1.9 (orientare scăzută spre om, ridicată spre producție). Cînd este slab orientat spre om și puternic orientat spre producție (1.9), stilul autoritar-subiectiv devine tiranic, opresiv ; cînd este slab orientat și spre producție, el tinde să devină permisiv. Stilul autoritar-obiectiv reprezintă, de regulă, o orientare destul de ridicată spre producție, putînd fi slab sau moderat orientat totodată spre om.

Cînd manifestă o oarecare sau chiar o puternică orientare spre oameni, el constituie așa-numitul stil autoritar-binevoitor sau uman. Trebuie subliniat faptul că stilul autoritar, chiar atunci cînd este puternic orientat spre om, nu încetează a fi autoritar. Caracteristica de autoritar-democrat se referă la practicile de luare a deciziilor, iar nu la alte caracteristici ale stilului de conducere.

Stilul democratic, prin înseși mecanismele sale, manifestă o orientare mai accentuată spre oameni. Stimularea participării, pentru a fi eficientă, trebuie să ia sistematic în considerare aspectele umane ale activității. Este necesar în acest punct să facem o diferențiere chiar în dimensiunea „orientarea spre om". Există o serie de aspecte ale personalității exterioare muncii propriu-zise — interesele și necesitățile personale, problemele pe care fiecare persoană le are. Pe de altă parte sînt aspecte umane legate de activitatea propriu-zisă — dorința de afirmare, de desfășurare a unei munci cu sens, autonomă, dorința de participare etc. Stilul autoritar, prin definiție, exclude, într-o largă măsură, considerarea aspirațiilor personale legate de activitatea propriu-zisă. Postura de executant controlat din exterior este caracteristică pentru subordonat în stilul autoritar. Prin definiție, aspirațiile de „realizare în activitate" (autoactualizare, cum le numește Maslow) *(57)* nu sînt luate în considerare în cadrul acestui stil de conducere. Doar aspectele umane

exterioare activității propriu-zise pot fi luate în considerare aici. Pe aceste aspecte umane se orientează tipul autoritar-binevoitor. Un stil democratic se caracterizează prin considerarea, în mod special, a aspectelor umane implicate în activitatea propriu-zisă — categoria de necesități subsumată autoactualizării. În ceea ce privește cealaltă categorie — aspectele umane exterioare muncii —, și în cadrul stilului democratic poate exista o anumită variație. Pot exista conducători democrați mai mult sau mai puțin orientați spre aceste aspecte. În general, stilul tinde să implice o mai ridicată înțelegere și acceptare și a acestora din urmă.

În măsura în care stilul democratic este caracterizat printr-o orientare scăzută spre producție, și el poate duce spre un stil permisiv : permisivitatea conducătorului sau a grupului. Să înregistrăm aceste combinații doar ca simple posibilități. Factorii care fac ca ele să apară mai frecvent vor fi analizați mai tîrziu. În acest context devine clar că așa-numitul stil permisiv reprezintă doar o variantă a stilurilor fundamentale — autoritar și democratic. Un stil autoritar-permisiv este foarte diferit de un stil democrat-permisiv. Permisivitatea se caracterizează doar printr-o slabă orientare spre producție (responsabilitate scăzută) și printr-un slab control.

O altă variantă care ar putea fi desprinsă este aceea a *stilului pseudodemocratic*. Deși formele de conducere sînt democratice, procesul real de conducere poate să ia o turnură mai autoritară. Cu alte cuvinte, diviziunea dintre luarea deciziilor și execuție crește, scăzînd participarea reală a membrilor colectivului la luarea deciziilor. Această variantă apare în special în fazele de trecere de la un stil autoritar la unul democratic.

* * *

**2. Ce stil de conducere este necesar ? (Diagnoza necesității).** Teoretic s-ar putea concepe un tip de democrație de genul următor : deciderea obiectivelor mari ale societății este realizată prin mecanisme democratice, iar executarea acestor obiective este realizată prin organizații în care stilul de conducere nemijlocit este de tip autoritar. Se poate însă imagina o organizare democratică

de cu totul alt gen : nu numai deciziile mari ale colectivității sînt luate în chip democratic, dar și realizarea lor are loc în forme democratice, prin participarea activă a tuturor membrilor colectivității la luarea deciziilor, la toate nivelurile ierarhice.

Această din urmă soluție este de fapt opțiunea pe care ideologia comunistă a făcut-o încă de la începuturile ei. Ea reprezintă în fapt principiul centralismului democratic. Sub semnul unei asemenea *democrații participative* se desfășoară construcția socialismului în țara noastră. Programul Partidului Comunist Român, elaborat de către Congresul al XI-lea, exprimă în mod clar o asemenea opțiune.

În raportul prezentat la Congresul al XI-lea al P.C.R., tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia acest aspect : „Pornim neabătut de la principiul marxist-leninist că dezvoltarea democrației socialiste, făurirea conștientă de către popor a propriei sale istorii constituie o necesitate obiectivă a edificării noii orînduiri" (*13*, p. 23). Perfecționarea și lărgirea continuă a formelor de participare directă a maselor muncitoare la conducerea întregii vieți sociale, la conducerea activității unităților economico-sociale în care lucrează reprezintă unul dintre obiectivele fundamentale prevăzute de Program pentru perfecționarea formelor organizării noastre sociale.

Reluînd această idee în cuvîntarea rostită la Congresul Uniunii Generale a Sindicatelor din România, tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia : „Pornind de la aceste realități, partidul și statul nostru vor acorda în continuare o atenție deosebită perfecționării cadrului organizatoric de participare a maselor muncitoare, a întregului popor la conducerea întreprinderilor, a întregii vieți economice și sociale. În acest sens vor fi dezvoltate și perfecționate formele de conducere colectivă din întreprinderi și instituții, va fi adîncită democrația muncitorească atît în sfera producției materiale, cît și în viața socială și de stat" (*18*, p. 599).

Este semnificativ, dealtfel, faptul că masivele schimbări social-culturale care se desfășoară în întreaga lume tind să impună modificări adînci în stilul de conducere direct, în sensul trecerii de la formele de conducere predominant autoritare tradiționale spre forme de conducere democrat-consultativă și chiar participativă.

Transformarea stilului de conducere în societatea contemporană reprezintă una dintre necesităţile profunde ale acesteia. Ea transpare sub o multitudine de forme : aspiraţii ale maselor de oameni ai muncii, adeseori cristalizate sub forma explicită a revendicărilor, rezultatele cercetărilor făcute de oamenii de ştiinţă etc. Nu este întîmplător faptul că, chiar şi în cadrul întreprinderilor de tip capitalist, în care stilul autoritar este rezultatul formei de proprietate privat-capitalistă asupra mijloacelor de producţie, încep să se producă transformări, ale căror implicaţii ar putea fi fundamentale pentru formele luptei clasei muncitoare. O participare efectivă a muncitorilor la conducere, chiar dacă este vorba doar de conducerea directă a colectivelor de muncă, este limitată de însăşi natura sistemului relaţiilor capitaliste. Şi, cu toate acestea, în ultimele decenii există în ţările capitaliste o tendinţă tot mai pronunţată de introducere a unor elemente de conducere directă de tip democratic, considerată în condiţiile actuale a fi mult mai eficientă decît formele tradiţionale autoritare. Această tendinţă trebuie evaluată în toată complexitatea ei contradictorie. Pe de o parte, ea reprezintă, aşa cum mulţi autori occidentali au remarcat, un nou mod de control al capitalului, mai subtil, în concordanţă cu noile realităţi sociale şi culturale. Exigenţele unei eficiente activităţi în condiţiile unui mediu social-economic extrem de dinamic impun şi ele forme mai democratice de conducere la toate nivelurile. Pe de altă parte, introducerea unor asemenea forme de participare reprezintă rezultatul presiunii luptei de clasă, al noilor procese sociale şi culturale. Clasa muncitoare, ridicîndu-şi nivelul său cultural şi politic, nu mai poate accepta formele autoritare tradiţionale de conducere.

Una dintre căile cele mai frecvent folosite pentru a determina necesitatea unui stil sau a altuia este analiza *avantajelor şi a dezavantajelor* acestora. Asupra avantajelor şi a dezavantajelor stilurilor autoritare şi democratice s-a acumulat o masivă literatură. În lucrarea *Psihosociologia organizării şi conducerii,* cititorul interesat poate găsi o descriere detaliată a diferitelor teorii şi cercetări empirice asupra acestei chestiuni. Aici vom încerca să sintetizăm pe scurt cele mai importante avantaje şi dezavantaje menţionate în diferite analize.

*Stilurile autoritare de conducere* prezintă o serie de dezavantaje :

— Creează diferențe mari în motivația muncii — motivație ridicată la persoanele cu funcții de conducere, scăzută la persoanele cu funcții de execuție.

— Generează diferențe mari de satisfacție a muncii — relativ ridicată la persoanele cu funcții de conducere, relativ scăzută la persoanele cu funcții de execuție.

— Generează munci de execuție simplificate sărace în conținut.

— Generează la persoanele cu funcții de execuție o stare de dezinteres, de alienare.

— Sînt asociate cu un volum relativ ridicat de tensiuni și conflicte interpersonale. În general generează numeroase probleme umane, pentru a căror soluționare nu posedă soluții eficace.

— Produce puternice tendințe de birocratizare; flexibilitate și creativitate scăzute.

— Blochează circulația normală a informației, producînd distorsiuni importante.

*Stilurile democratice* de conducere sînt considerate ca avînd, dimpotrivă, numeroase efecte pozitive :

— Deciziile de grup sînt în majoritatea cazurilor mai bune decît deciziile luate de o singură persoană. Ele sînt, contrar unor prejudecăți, mai creative, mai curajoase, fondate pe o cantitate mai mare de informații, mai orientate spre interesele generale decît spre cele particulare.

— Cooperarea între diferitele niveluri ierarhice și grupuri în cadrul organizației este facilitată de stilul democratic de conducere, în timp ce cel autoritar generează probleme de coordonare și chiar de conducere.

— Controlul de grup este mult mai eficace decît controlul exercitat de șeful direct.

— Motivația muncii este mai omogenă și mai ridicată.

— Satisfacția muncii este mai omogenă și mai ridicată.

— Generează o productivitate, cel puțin pe termen lung, mai ridicată decît stilul de conducere autoritar.

— Generează tipuri de muncă mai complexe, mai satisfăcătoare în special prin asimilarea în activitatea de execuție a importante elemente ale activității de conducere și chiar de concepție.

— Generează un climat social mai pozitiv, dispunînd de mijloace eficace pentru soluționarea problemelor, tensiunilor și conflictelor interpersonale.

— Dau posibilitatea constituirii unei organizații flexibile, creative, cu o capacitate mai ridicată de adaptare la noile condiții.

Elaborarea unei asemenea liste de avantaje și dezavantaje ale stilurilor de conducere nu poate însă da decît o imagine vagă a necesităților concrete ale unui stil sau ale altuia.

Unii cercetători au pus în evidență faptul că o asemenea listă de avantaje și dezavantaje este fondată pe o stare de entuziasm față de stilul democratic, necuprinzînd și unele dificultăți ale acestuia. Un cercetător marxist ar sugera și o altă rezervă. Întocmirea unei asemenea liste, deși foarte necesară în sine, face abstracție de condițiile istorice concrete. Este obligatorie, cu alte cuvinte, o determinare *concret istorică* a acestei necesități. Stilul de conducere autoritar și-a avut fără doar și poate justificarea sa istorică (deci necesitatea sa). Stilul de conducere democratic *devine tot mai necesar* datorită transformărilor sociale profunde ale societății contemporane. Necesitatea sa prezentă nu derivă din faptul că în mod absolut el este mai bun, ci din faptul că în noile condiții social-culturale el devine din ce în ce mai adecvat, în timp ce stilul autoritar își *pierde treptat* necesitatea. Dealtfel, unele experimente care s-au făcut în legătură cu avantajele sau dezavantajele diferitelor stiluri au pus în evidență că superioritatea unuia sau a altuia este în funcție de condițiile sociale și culturale particulare. De aceea, necesitatea stilului democratic în condițiile societății noastre în etapa actuală nu poate fi dedusă exclusiv dintr-o listă generală de avantaje și dezavantaje.

Apare aici o problemă încă puțin tratată de sociologi : cum se poate face diagnoza unei necesități ? Teoria lui Marx sugerează ca singura posibilitate fundamentală analiza concretă a sistemului social respectiv, a fazei sale de dezvoltare. De-abia după ce s-a făcut o listă a principalilor factori care favorizează sau inhibă, cer sau interzic cristalizarea stilului democratic de conducere, după ce s-a evaluat importanța fiecăruia dintre factori,

precum și presiunea lor diferențiată, se poate face o diagnoză complexă a necesității. Paragraful următor va încerca să schițeze tocmai o asemenea diagnoză, punînd în evidență factorii care, în opinia noastră, sînt relevanți pentru procesul de cristalizare și difuzare a stilului de conducere democrat-participativ. O asemenea analiză va putea pune, de asemenea, în evidență *intensitatea* acestei necesități în diferite situații. Pentru că, mergînd pe linia ideii că o necesitate este produsul unui complex de factori concreți, neomogenitatea condițiilor sociale va produce o neomogenitate a necesității. Din această cauză procesele de cristalizare și de difuzare ale stilului de conducere democratic nu vor fi la același nivel în toate sferele, ci se vor găsi, probabil, la niveluri relativ diferite, în funcție de situațiile particulare, de configurațiile concrete ale factorilor stimulatori și inhibitori.

O încercare de a determina necesitatea unui stil de conducere sau a altuia în funcție de factorii situaționali o face Fiedler în „teoria contingenței" *(31, 32)*.

Înainte de a trece la o asemenea analiză, care, datorită caracterului ei încă rudimentar, nu va putea decît să sugereze unele aspecte ale răspunsului, vom încerca să explorăm și alte posibilități de diagnoză a acestei necesități, mai superficiale, dar care au avantajul de a fi mai simple, de a oferi un răspuns care, deși mult mai aproximativ, este mai ușor de obținut.

Pornind de la teza demonstrată mai sus că o problemă socială în general (în mod particular o necesitate socială), în măsura în care se constituie și apar șanse de soluționare, tinde să preseze în mod spontan pentru a fi conștientizată, se poate decela într-o oarecare măsură prezența unei necesități, sondînd opiniile participanților la sistemul în cauză. Ceea ce ar apărea la prima vedere ca fiind un mod vicios de demonstrație, la o analiză mai profundă se dovedește a avea o justificare temeinică, putînd fi în unele condiții destul de eficace. A întreba pe membrii unei colectivități ce părere au despre un stil de conducere sau altul nu este chiar așa de nerelevant pentru diagnoza necesității pe cît ar părea la prima vedere. Desigur că aceștia s-ar putea să se înșele. S-ar putea pur și simplu să dăm peste o iluzie colectivă. Sînt

însă destul de multe șanse să dăm peste rezultatele unui proces spontan de conștientizare a necesității însăși. Făcînd un sondaj de opinie în legătură cu stilul de conducere pe care ar trebui să-l adopte un șef în diferite condiții sociale, am putea să determinăm dacă, la nivelul colectivității cercetate, există aspirația culturală pentru un stil sau pentru altul *(62, 63)*. Iar aspirația culturală poate fi interpretată ca un simptom al necesității. O cercetare sistematică de acest gen nu s-a făcut. Unele cercetări mai limitate au sugerat însă existența unor diferențe semnificative între grupurile socioprofesionale din acest punct de vedere. Împreună cu un grup de studenți ai facultății de filozofie am scos astfel în evidență faptul că într-o serie de întreprinderi în care muncitorii erau în majoritatea lor cu un nivel profesional și cultural relativ scăzut, provenind din mediul rural, aspirațiile lor în legătură cu „șeful ideal" erau în general de tipul „șefului autoritar-binevoitor". Alte cercetări, în curs de desfășurare, par a indica faptul că în cazul muncitorilor cu un nivel cultural mai ridicat și avînd calificări profesionale superioare, din generațiile mai tinere, se produce o mutație profundă în mentalitatea privind stilul ideal de conducere.

În cadrul unei cercetări mai ample asupra principalelor caracteristici ale sistemului social-uman al întreprinderilor *, una dintre problemele cercetate a fost stilul de conducere al șefilor direcți. Printr-un chestionar utilizat au fost explorate 8 caracteristici ale stilului de conducere, sub un dublu aspect : gradul în care ele *sînt* prezente în comportamentul real al șefului direct și gradul în care subiectul anchetat *ar dori* ca ele să fie prezente. Aceste 8 caracteristici au fost împărțite în două grupe :

a) Caracteristici generale ale unui bun conducător, indiferent de stilul de conducere practicat (democratic

---

* Cercetarea a fost realizată în colaborare cu Ministerul Industriei Chimice de către un colectiv al facultății de filozofie compus din : Cătălin Zamfir, Septimiu Chelcea, Ion Mărginean, Honorina Cazacu, Ion Glodeanu, Titus Ștefănescu-Priboi, Gita Tulea, Viorel Cornescu, Mielu Zlate, Mariana Andronovici, Rodica Vlaiculescu, Sergiu Corbu. Ea s-a efectuat în 7 întreprinderi cu profil chimic.

sau autoritar): apreciază munca bine făcută, este el însuşi un exemplu în muncă, manifestă exigenţă faţă de munca subordonaţilor, este un bun organizator, ajută la rezolvarea problemelor de muncă ridicate. Aceste trăsături au fost combinate într-un indicator „stil general"—$S_g$.

b) Caracteristici specifice unui stil de conducere democratic, colectiv ($S_c$) : acordă atenţie problemelor de muncă ridicate de subordonaţi, încurajează grupul să discute probleme care privesc întreaga activitate, încurajează pe subordonaţi să schimbe opinii şi păreri legate de muncă.

Asemenea date pot fi utilizate în scopul realizării unei diagnoze a necesităţii stilului de conducere colectiv. Să luăm pentru exemplificare categoria „muncitori". În condiţiile concrete actuale (culturale, politice, sociale), la această categorie există o necesitate reală pentru practicarea unui stil de conducere democratic, colectiv ? Considerînd cele două categorii de caracteristici, putem obţine un răspuns la această întrebare. Diferenţa dintre ideal şi real (dintre gradul în care o caracteristică este considerată că trebuie să fie realizată şi gradul realizării ei practice) reprezintă o bună măsură a necesităţii respectivelor tipuri de caracteristici. Pornind de la ideea că schimbarea stilului de conducere reprezintă un proces, putem formula următoarele ipoteze în condiţiile în care conducerea democratică colectivă ar reprezenta o necesitate reală :

1. Atît în ceea ce priveşte caracteristicile generale ale conducerii, cît şi în ceea ce priveşte caracteristicile specifice ale stilului colectiv ($S_g$ şi $S_c$), nivelul considerat ideal ar trebui să fie acelaşi. Dacă practicile democratice de conducere nu ar fi resimţite ca fiind necesare, atunci gradul ideal al realizării lor ar trebui să fie mai scăzut decît cel al caracteristicilor generale ale unei bune conduceri.

2. În ceea ce priveşte gradul realizării lor practice, ne putem aştepta ca $S_g$ să fie mai ridicat decît $S_c$. Cu alte cuvinte, caracteristicile unui stil colectiv de conducere să fie realizate într-un grad mai redus decît caracteristicile generale ale unei bune conduceri.

3. În consecinţă, diferenţele dintre ideal şi real la $S_g$ vor fi mai mici decît cele de la $S_c$.

Rezultatele cercetării noastre sînt redate în tabelul nr. 2.

*Tabelul nr. 2*

Caracteristicile reale şi ideale ale stilului de conducere direct (grupuri de muncitori). Valorile variază pe un interval cuprins între *1* — într-o foarte mică măsură — şi *5* — într-o foarte mare măsură.

| | | ÎNTREPRINDERILE CERCETATE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ideal | $S_g$ | 4,66 | 4,56 | 4,68 | 4,79 | 4,47 | 4,60 | 4,62 |
| | $S_c$ | 4,66 | 4,50 | 4,63 | 4,79 | 4,47 | 4,47 | 4,63 |
| Real | $S_g$ | 4,06 | 4,15 | 4,23 | 4,23 | 4,00 | 4,28 | 3,90 |
| | $S_c$ | 3,67 | 3,72 | 3,97 | 3,99 | 3,87 | 3,89 | 3,69 |
| Diferenţă ideal-real | $S_g$ | 0,60 | 0,41 | 0,45 | 0,55 | 0,47 | 0,31 | 0,73 |
| | $S_c$ | 0,99 | 0,78 | 0,66 | 0,78 | 0,56 | 0,58 | 0,94 |

După cum se poate uşor observa din tabel, toate condiţiile enunţate mai înainte, indicînd prezenţa unei necesităţi a stilului de conducere colectivă, sînt îndeplinite de către eşantionul pe care cercetarea a fost realizată. În primul rînd, atît caracteristicile generale ale unei conduceri eficiente, cît şi cele particulare ale unei conduceri de tip colectiv sînt considerate a fi înalt de dorit şi prezintă aproximativ acelaşi nivel. În al doilea rînd, caracteristicile unui stil de conducere colectivă apar a fi realizate într-o mai mică măsură decît cele generale. Această situaţie se reflectă foarte clar în diferenţele dintre ideal şi real. Diferenţele sînt, la toate întreprinderile, semnificativ mai mari la caracteristicile stilului colectiv decît cele de la caracteristicile generale ale unei conduceri eficiente. Aceste date sugerează deci existenţa unei necesităţi reale a stilului de conducere colectivă pentru colectivele de muncitori.

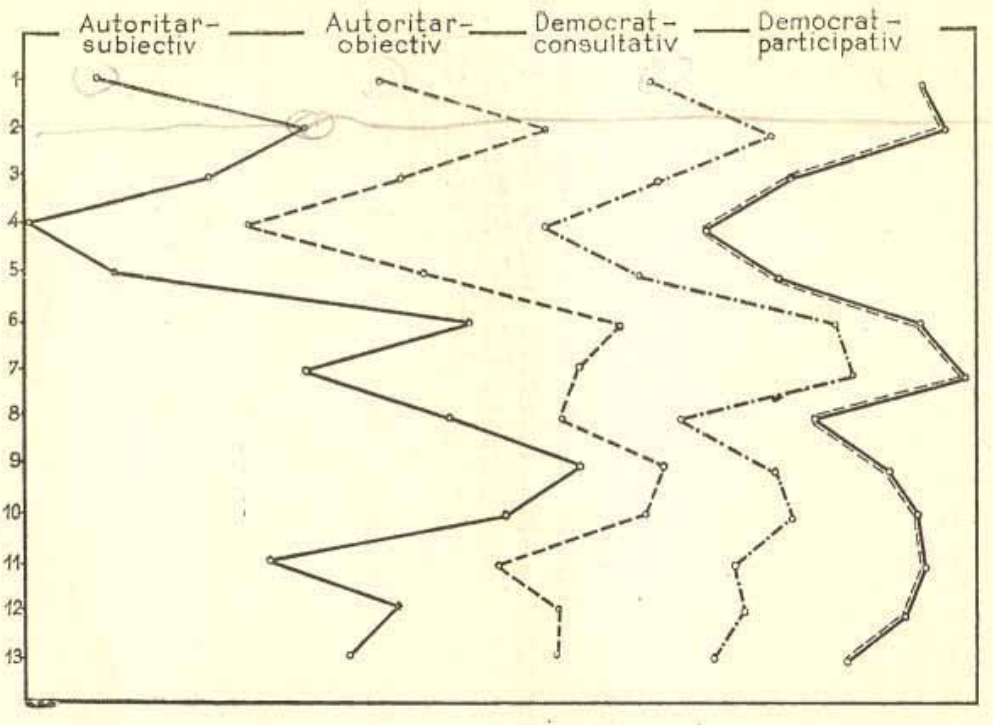
O altă posibilitate de diagnoză a acestei necesităţi, ceva mai riguroasă, este de a determina empiric „eficienţa" celor două stiluri. O asemenea analiză are ca obiectiv, pe lîngă determinarea stilului de conducere a diferiţilor şefi, înregistrarea altor caracteristici ale activităţii de grup, care ar putea fi, într-o măsură oarecare, afectate de stilul de conducere : productivitate, grad de motivaţie, nivel de satisfacţie etc. S-ar putea însă for-

mula o obiecție de ordin teoretic la un asemenea tip de diagnoză. Să presupunem că ea ne-ar sugera următoarea corelație : stilul autoritar este corelat pozitiv cu nivelul scăzut al motivației membrilor grupului, în timp ce stilul democratic este corelat cu nivelul ridicat al motivației. Putem să atribuim acestei corelații empirice un sens cauzal cert de tipul : stilul de conducere determină nivelul de motivație ? În fapt, diagnoza se fundează pe o asemenea ipoteză cauzală. Ar mai putea exista însă și ipoteza contrară : nivelul scăzut al motivației grupului impune un stil mai autoritar, în timp ce un nivel mai ridicat de motivație favorizează un stil colectiv de conducere. O perfecționare a modului de cercetare ar putea totuși proba și sensul determinării cauzale.

Un asemenea tip de diagnoză a necesității stilului de conducere colectivă l-am încercat într-o cercetare realizată împreună cu Ion Zară și Cornel Sitaru *(114)*. Procedura a fost următoarea : am căutat să vedem cu ce alte caracteristici, semnificative pentru performanță, se asociază diferitele stiluri de conducere. Mai concret, analiza a constat din următoarele operații : din cîteva zeci de organizații au fost selectați un număr de 314 persoane (cu studii superioare, făcînd parte din nivelurile ierarhice medii și superioare ale organizațiilor). Li s-a cerut să descrie cu ajutorul unui chestionar stilul de conducere al șefului (atît sub aspectul mecanismelor de luare a deciziilor, cît și sub diferite alte aspecte). Aspectele particulare ale comportamentului șefului au fost combinate în 13 variabile considerate a fi relevante pentru stilul de conducere. S-au determinat cele patru stiluri de conducere în funcție de mecanismele de luare a deciziilor (variabila 1), apoi, la cele patru grupe astfel obținute s-au determinat valorile pentru celelalte 12 variabile, obținîndu-se în acest fel *profiluri* pentru fiecare stil de conducere. Aceste profiluri sînt date în schema nr. 3.

După cum se poate observa, cele patru tipuri de mecanisme de luare a deciziilor dau profiluri distincte. Stilul autoritar-subiectiv are valori plasate toate la stînga celorlalte stiluri (spre limita negativă), stilul colectiv, democrat-participativ, la toate variabilele, ia valori plasate la dreapta tuturor celorlalte stiluri (spre limita pozitivă maximă). Caracterul distinct al profilurilor celor patru stiluri indică diferențe de *eficacitate*.

1. Mecanisme de luare a deciziilor
2. Capacitatea profesională
3. Orientarea spre conformism/eficienţă
4. Orientarea spre interese personale
5. Orientarea spre interesele colaboratorilor
6. Orientarea spre obiectivele organizaţiei
7. Gradul de încredere a subordonaţilor în şef
8. Tipul de sancţiune/stimulare folosit
9. Gradul de autonomie acordat
10. Comportament decizional arbitrar
11. Tehnici psihologice de conducere
12. Politica faţă de colectiv
13. Relaţii cu subordonaţii (apropiere/distanţă)




*Schema nr. 3.* Profilurile stilurilor de conducere. La toate variabilele, la stînga intervalului sînt valori negative, iar la dreapta valori pozitive

Este semnificativ faptul că, în condiţiile concrete studiate de noi, stilul de conducere autoritar, atît cel subiectiv, cît şi cel obiectiv, produce numeroase consecinţe negative, în timp ce stilul de conducere colectiv, atît cel democrat-consultativ, cît şi, în special, cel participativ, se caracterizează prin valori marcat pozitive. Rezultatele acestei cercetări sugerează faptul că, cel puţin pentru tipul de situaţii avut în vedere, stilul de conducere democratic este net preferabil. Cel autoritar este caracterizat totodată printr-o scăzută capacitate profesională, o marcată orientare spre conformism şi mai mică orientare spre eficienţă, puternică orientare spre interesele personale, slabă orientare spre interesele membrilor grupului condus, slabă orientare spre obiectivele organizaţiei, un scăzut grad de încredere al subordonaţilor în şef, folosirea unor tipuri de sancţiune predominant negative, nestimulatorii, acordarea unui grad mai scăzut de autonomie, un comportament decizional arbitrar, folosirea diferitelor tehnici psihologice de manipulare a opiniei colectivului, o politică de scindare a colectivului, relaţii distante cu membrii acestuia.

Pentru a avea o imagine mai diferenţiată a necesităţii stilului de conducere democrat-participativ ar fi nevoie de realizarea unui număr mare de studii în legătură cu diferitele aspecte ale stilului de conducere, ale efectelor sale, ale factorilor care îl fac necesar sau care acţionează într-un sens negativ asupra cristalizării şi difuzării sale.

3. **Factorii care afectează cristalizarea şi difuzarea stilului de conducere colectivă la nivelul colectivelor de muncă.** Un proces atît de complex ca schimbarea stilurilor de conducere este afectat (pozitiv sau negativ) de o mulţime de factori. El are nevoie de anumite *condiţii* favorizante. Lipsa acestor condiţii poate constitui un important factor inhibitor al procesului. Dacă vrem să ne facem o imagine satisfăcătoare asupra cristalizării stilului colectiv, a perspectivelor sale, a factorilor asupra cărora ar trebui acţionat şi, cu atît mai mult, dacă dorim să intervenim în sensul accelerării sale, este necesar să întreprindem o amplă analiză, teoretică şi empirică, asupra factorilor relevanţi ai procesului, asupra modului în care ei afec-

tează acest proces, asupra stării lor actuale și a dinamicii probabile în viitor *.

Să ne oprim asupra analizei următorilor factori relevanți :

1. *Tipul societății globale.* Teoria marxistă a societății pune în evidență o relație esențială între tipul de organizare a societății globale (orînduirea sau formațiunea socială) și stilul de conducere cristalizat în diferitele organizații ale respectivei comunități. Relația este foarte clară în special în sfera organizațiilor productive, unde relațiile de producție sînt în forma cea mai evidentă determinate de specificul organizării societății în ansamblu. Tipul de proprietate, element esențial al relațiilor de producție, determină direct modul de organizare a întreprinderilor, modul lor de conducere în special. Proprietatea privată asupra mijloacelor de producție operează o diferențiere netă între proprietari și neproprietari. Conducerea la toate nivelurile ierarhice a organizațiilor productive va exprima în ultimă instanță interesul capitalistului. Neproprietarii, care au funcția de execuție, vor fi excluși de la conducere. Participarea lor la conducere ar promova interesele lor, diametral opuse celor ale patronilor. Din această cauză stilul autoritar reprezintă modalitatea cea mai adecvată de conducere într-o asemenea situație. Nu este întîmplător faptul că în literatura de specialitate occidentală se consideră că *maistrul* are o poziție critică în întreprindere. El este, de regulă, primul șef în ierarhie. Pe de o parte, în raporturile sale cu muncitorii el este reprezentantul patronatului. Pe de altă parte, muncitorii așteaptă de la el să le reprezinte interesele în fața conducerii.

Organizarea socială socialistă creează o cu totul altă bază — proprietatea socială asupra mijloacelor de producție, interese comune —, fapt care determină alt tip de relații de producție — relații de colaborare. Din punctul de vedere al poziției lor sociale, al intereselor lor fundamentale, muncitorii sînt în situația de a putea participa activ la conducerea întregii vieți sociale, a acti-

* O primă încercare a unei asemenea analize am realizat în studiul *Prognoza modurilor de organizare social-umană.* în vol. *Prognoza sociologică,* Editura științifică, București, 1972, în care este analizată posibilitatea realizării unei prognoze a tipului de organizare social-umană a sistemelor sociale și în mod special a stilurilor de conducere.

vității economice concrete. Această relație de implicație a fost pe larg analizată în lucrările lui Marx, Engels, Lenin, în documentele partidului nostru. Pe aceste analize teoretice se sprijină programul partidului nostru de organizare a întregii vieți sociale, a conducerii ei la *toate nivelurile* pe baza principiului conducerii colective, democratice. Poziția socială a tuturor participanților la activitățile productive în condițiile societății socialiste este un factor care acționează puternic în sensul introducerii formelor participative. Ea este o bază pentru generarea aspirației de a participa, a exigenței (asumării dreptului și a datoriei) unei asemenea participări.

Trebuie însă să remarcăm faptul că noua poziție socială a participanților nu se reflectă nemijlocit în conștiința lor, așa cum se întîmpla, de exemplu, în cazul poziției de proprietar privat. Proprietatea privată crea o conștiință spontană, imediată, a interesului personal. Conștiința socialistă nu mai este o conștiință spontană, nemijlocită, ci o conștiință *politică* a mecanismelor de organizare a societății și a rolului și locului individului în cadrul colectivității ; ea este o conștiință a interesului general. De aceea stilul de conducere democratic-participativ este în funcție de *gradul* de dezvoltare a conștiinței socialiste a tuturor participanților. Iar constituirea unei asemenea conștiințe reprezintă un proces de lungă durată. Putem spune deci că factorul *organizarea socialistă a societății* acționează în sens stimulativ asupra cristalizării noului stil, el fiind însă mediat de gradul de dezvoltare a conștiinței socialiste, a noii atitudini față de muncă. Un nivel scăzut de dezvoltare a conștiinței socialiste creează o participare limitată, favorizînd prin aceasta, dimpotrivă, metode autoritare de conducere. S-ar putea formula o teză generală : formele colective democrat-participative sînt determinate în mod direct de existența unei *motivații a participării* la nivelul întregului grup. Lipsa unei asemenea motivații nu face posibilă o conducere colectivă, democratic-participativă eficace, generînd metode de conducere autoritare. Motivația participării este determinată în mod esențial de poziția socială, însă în mod mediat, prin conștiința acestei poziții, care în cazul conștiinței socialiste este de tip politic. După cum vom vedea, motivația participării este afectată și de alți factori, tipul societății globale fiind însă un factor esențial.

2. *Diviziunea muncii.* Diferențierea dintre activitățile de conducere și cele de execuție este adesea considerată a fi un aspect al diviziunii generale a muncii, inevitabilă în toate situațiile în care complexitatea activităților depășește un anumit nivel. Și, așa cum am văzut, separarea funcțiilor de conducere de cele de execuție este o caracteristică structurală a stilului autoritar de conducere. Problema care trebuie examinată cu atenție este deci : reprezintă diviziunea muncii un obstacol esențial în calea realizării unui stil de conducere colectivă, democrat-participativ ?

Din punct de vedere istoric, se pare că nu exigențele diviziunii muncii, prin ele însele, au dus la diviziunea dintre funcția de conducere și cea de execuție. Antropologul cultural Fallers, analizînd geneza stratificării sociale în societățile africane tradiționale, scoate în evidență faptul că diferențierea dintre munca de execuție și cea de conducere a apărut cu mult înainte ca o asemenea diferențiere să fie susținută de exigențe pure ale diviziunii muncii. El demonstrează faptul că apariția unor activități de conducere în realizarea cărora sînt angajați în mod exclusiv unii membri ai colectivității nu a fost inițial justificată prin *volumul* de muncă necesar realizării acestor activități *(30)*.

Pe de altă parte, însăși diferențierea dintre conducere și execuție este, într-o oarecare măsură, un produs al stilului autoritar. Acest aspect nu trebuie să-l uităm nici un moment. Introducerea unui stil democrat-participativ micșorează semnificativ volumul activităților specializate de conducere : autocontrolul grupului elimină în largă măsură activitatea de control a șefului, activitatea de autoorganizare a grupului micșorează activitatea de organizare și coordonare a șefului colectivului. Chiar dacă există un volum de muncă destul de mare legat de coordonarea și organizarea activității colectivului, de relațiile colectivului cu celelalte colective și niveluri ierarhice, aceasta nu duce neapărat la o diviziune strictă între funcțiile de conducere și cele de execuție. În fapt, există posibilități de a răspunde exigențelor diviziunii muncii și în cadrul unui stil de conducere colectivă, democrat-participativ. Soluția cea mai simplă constă în păstrarea unor posturi specializate care să realizeze numai

funcţii de coordonare, organizare, relaţii cu celelalte colective şi niveluri ierarhice, dar asociate cu un mecanism de decizie şi control participativ. O parte dintre funcţiile de conducere sînt deci distribuite în masa colectivului, îmbinîndu-se cu funcţiile de execuţie. Grupul este acela care decide asupra aspectelor mari ale activităţii şi care exercită controlul în ultimă instanţă, şeful grupului avînd sarcina realizării deciziilor colective. În cadrul organizaţiilor politice, o asemenea soluţie este experimentată cu mult succes. Secretarul unei organizaţii de partid îndeplineşte funcţia specializată de conducere, organizare şi coordonare a activităţii, aducînd la îndeplinire deciziile colective şi aflîndu-se el însuşi sub controlul colectivului. Principiul rotaţiei funcţiilor de conducere este, de asemenea, o metodă foarte eficientă de stimulare a participării. Ea este una dintre metodele folosite curent în organizaţiile politice de la noi.

Am putea spune deci, în concluzie, că diferenţierea strictă dintre conducere şi execuţie nu reprezintă un aspect necesar al diviziunii muncii. Se pot imagina forme complexe de diviziune a muncii în cadrul unei conduceri de tip colectiv. Istoric însă, deşi nu a constituit ea însăşi o cauză, diviziunea muncii a avut loc în cadrul modelelor autoritare de conducere.

3. *Diferenţe de pregătire profesională.* Este evident faptul că diferenţele mari de pregătire profesională în cadrul colectivului sînt un factor inhibitor al stilului de conducere democrat-participativ. Participarea nu poate avea loc decît în cunoştinţă de cauză. Lipsa cunoştinţelor profesionale necesare înţelegerii cadrului activităţii colectivului face din participare un act formal, substituindu-l în fapt cu o conducere autoritară, chiar dacă în mod formal conducerea prevăzută este de tip democrat-participativ.

Diferenţele de pregătire profesională pot avea mai multe surse, care ar putea fi clasificate în două categorii : *individuale* şi *formale*. Între membrii unui colectiv pot exista diferenţe, adesea foarte mici, de pregătire profesională. Unii au mai multă experienţă profesională, alţii, mai tineri, au mai puţină. Unii au mai puţină pregătire culturală generală şi de specialitate, alţii au o pregătire mai ridicată. Aceste diferenţe individuale sînt foarte mobile. Ele sînt în curs de micşorare rapidă dato-

rită ridicării continue a calificării și a nivelului general de cultură. Trebuie să ținem însă seama de faptul că, datorită condițiilor specifice ale țării noastre, industrializarea a avut loc masiv de-abia odată cu instaurarea societății socialiste. Industria noastră a trebuit — și într-o oarecare măsură acest lucru este valabil și astăzi și probabil încă o perioadă de timp de acum încolo — să asimileze o masă nepregătită pentru munca industrială, cu un nivel cultural relativ scăzut. Acest specific nu putea să nu-și pună amprenta asupra formelor de conducere. La nivelul execuției, nivelul cultural și profesional scăzut al muncitorilor a constituit unul dintre principalii factori frenatori ai procesului de cristalizare și difuzare a metodelor de conducere colectivă.

Se pot formula în acest punct cîteva ipoteze în legătură cu relația dintre nivelul de pregătire profesională și metodele de conducere utilizate.

— Un nivel scăzut de pregătire profesională a colectivului tinde să genereze metode autoritare de conducere. Psihologic, asemenea metode tind a fi acceptate ca „normale" în aceste condiții.

— Un nivel ridicat de pregătire profesională a colectivului de muncă tinde să genereze metode colective de conducere. În această situație, metodele autoritare vor fi resimțite ca nejustificate.

Trebuie însă să remarcăm și o relație inversă : metodele autoritare de conducere sînt *nestimulative* pentru ridicarea rapidă a pregătirii profesionale, în timp ce metodele colective, democrat-participative conțin stimulenți foarte puternici ai ridicării generale a pregătirii profesionale, ai lichidării diferențelor individuale excesive. Mai mult decît atît. La un moment dat, metodele autoritare de conducere devin o frînă puternică în calea perfecționării profesionale, a folosirii eficiente a cunoștințelor profesionale. Stimularea inițiativei muncitorilor a constituit o caracteristică constantă a politicii partidului nostru. Pe lîngă consecințele pozitive directe, ea constituie un mijloc educativ deosebit de eficace.

Diferențele *formale* de pregătire profesională sînt de cu totul altă natură. Profesiunea de inginer, de maistru sau muncitor, de medic sau asistentă medicală nu este diferențiată numai prin cantitatea de cunoștințe și abilități pe care indivizii respectivi le au, dar și prin faptul

de a fi absolvit un anumit tip de învățămînt care le dă *dreptul formal* de a îndeplini anumite funcții. Așa cum o asistentă medicală nu are dreptul să consulte, tot așa un muncitor nu are dreptul să ocupe o funcție de conducere tehnică la un anumit nivel. Aceste bariere formale introduse în diviziunea muncii de către specializarea în anumite profesiuni au o importantă funcție protectivă. La un anumit tip de activități sînt excluși formal aceia care nu au o pregătire sistematică potrivită. Este însă evident faptul că diferențele formale de pregătire profesională pot reprezenta un obstacol important în introducerea unui stil de conducere colectivă, democrat-participativ în colectivele în care există asemenea diferențe. În modul cel mai clar, această problemă apare în colectivele din întreprinderi. Aici există, de regulă, trei niveluri formal diferite de pregătire profesională : muncitori, maiștri (tehnicieni) și ingineri. Ierarhizarea și diviziunea muncii are loc de-a lungul acestor diferențieri formale de pregătire profesională. Ridicarea nivelului pregătirii profesionale a masei membrilor grupului este un mijloc de micșorare a efectului limitativ al acestor diferențieri.

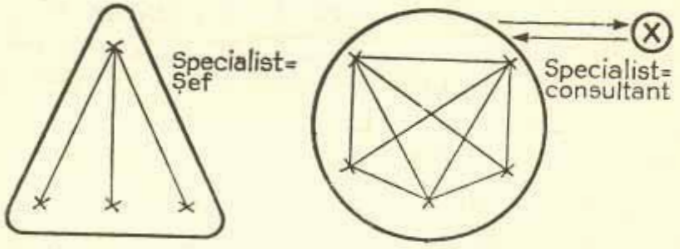
Acest aspect trebuie să-l avem în vedere, fiind deosebit de important pentru înțelegerea dinamicii stilului de conducere.

Omogenitatea colectivului din punctul de vedere al calificării profesionale este un important factor stimulator al stilului democrat-participativ, în timp ce neomogenitatea formală reprezintă un factor care tinde să inducă metode ierarhice autoritare de conducere.

Există însă o serie de soluții pentru atenuarea efectelor diferențelor de pregătire formală asupra stilului de conducere. O soluție posibilă ar fi omogenizarea profesională a colectivelor. De exemplu, în secțiile productive, pe măsura ridicării nivelului de pregătire profesională a muncitorilor și a maiștrilor, inginerii să fie eliberați din activitățile de conducere directă a procesului de producție și plasați în activități de conducere la nivel superior sau în munca de concepție. Există multe posibilități în condițiile actuale de a constitui colective de muncă, relativ autonome, organizate în jurul unor obiective bine stabilite, cu o compoziție profesională mai omogenă.

Se încearcă la ora actuală introducerea unor forme foarte interesante de organizare care ar putea rezolva

problema neomogenității profesionale formale. *Specialistul* (deținătorul unor cunoștințe și abilități obținute printr-o formare specială și care trebuie să și le cultive și dezvolte prin muncă specializată) nu mai este folosit în calitate de conducător ierarhic direct al colectivelor care au nevoie de el. Colectivele de muncă, organizate în jurul unor obiective bine stabilite, atunci cînd au nevoie de rezolvarea unor probleme care necesită un specialist, fac apel la acesta, el avînd o poziție exterioară grupului, cu funcția de *consultant*, nu de *șef ierarhic*. Grupurile de muncă se organizează și se conduc singure, învață să discrimineze singure problemele care cad, tehnic sau nu, în competența lor, învață să recurgă la specialist și să utilizeze soluțiile acestuia. Acest mod de organizare este figurat în schema nr. 4.




*Schema nr. 4.* Poziția specialistului în organizarea tradițională (de regulă, șef al grupului) și în noile tipuri de organizare care permit introducerea unui stil democrat-participativ (specialistul în calitate de consultant exterior grupului).

Pe baza acestei analize ne putem aștepta ca nivelul de cristalizare a stilului colectiv, democrat-participativ să fie diferit în funcție de următoarele situații :

— Grupurile cu pregătire profesională formală *omogenă* și superioară tind să impună cu mai multă forță un stil democrat-participativ. Ne putem aștepta ca existența unor metode de conducere autoritare în această situație să fie însoțită de tensiuni. Această ipoteză este confirmată de cercetarea asupra caracteristicilor stilului de conducere la nivelurile superioare ale organizațiilor amintite mai sus.

— Grupurile cu pregătire profesională formală scăzută, conduse de persoane cu pregătire formală superioară, tind să fie conduse într-un mod mai autoritar și, de asemenea, să considere că acest stil este mai justificat.

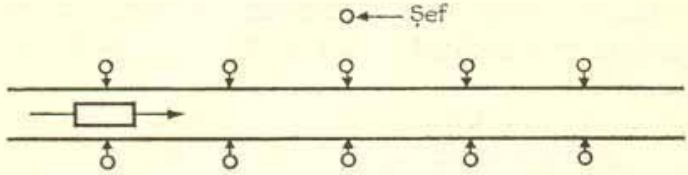
— Grupurile cu pregătire formală mai scăzută, dar omogene, conduse de o persoană cu pregătire profesională formală de același nivel ca restul membrilor grupului, tind să fie conduse mai democratic decît categoria precedentă. De asemenea, folosirea unor metode de conducere de tip autoritar în aceste condiții va fi considerată de către grup de netolerat în mai mare măsură decît în cazul precedent. Acest tip va genera tensiuni și conflicte.

4. *Organizarea tehnologică a muncii.* Modul în care activitatea unui colectiv este organizată, divizată și condusă depinde într-o largă măsură de tipul de tehnologie utilizat.

Ideea că între tipul de tehnologie și tipul de organizare socială a muncii există o adîncă interdependență este cunoscută. Școala engleză de sociologie industrială a scos în mod deosebit în evidență acest aspect, introducînd termenul de sistem *sociotehnic.*

Pînă nu demult, specialiștii considerau că industria mașinistă (din faza anterioară automatizării) generează în mod inevitabil munci adînc divizate și specializate, repetitive, care nu cer un nivel prea ridicat de calificare. Modul taylorist de organizare a muncii părea a fi un rău necesar al societăților industriale. Se consideră că, pentru a fi eficientă, munca trebuie să fie cît mai simplă. O activitate complexă este divizată în componentele sale simple, iar acestea sînt date spre execuție la muncitori diferiți. Aceasta înseamnă o adîncă diviziune pe orizontală, însoțită de specializări înguste. Organizarea grupului de muncă este influențată în mod esențial de această diviziune. Conducătorul grupului stabilește sarcinile de realizat pentru fiecare, distribuie aceste sarcini, coordonează activitatea și o controlează. Grupul ca atare este compus dintr-o mulțime de persoane, fiecare din acestea realizîndu-și sarcinile ce i-au fost atribuite. Nu există în fapt o activitate de grup propriu-zisă. Linia de asamblaj reprezintă cazul tipic al tehnologiei tayloriste și a organizării muncii în acord cu exigențele acesteia. Să ne imaginăm o bandă rulantă pe care se deplasează obiectul care trebuie asamblat. De o parte și de alta a benzii sînt plasați muncitorii, fiecare efectuînd o operație specializată. Schema nr. 5 redă o asemenea organizare a muncii. Organizată în acest fel, munca în sine, prin sim-

plificarea ei extremă, tinde să devină alienantă. În sine ea produce o subutilizare cronică a capacităţilor umane. Diviziunea pe orizontală adînceşte mai mult diviziunea pe verticală, între funcţiile de conducere şi cele de execuţie. Stilul autoritar de conducere a grupului de muncă




*Schema nr. 5.* Schema organizării muncii la linia de asamblaj în versiunea clasică tayloristă.

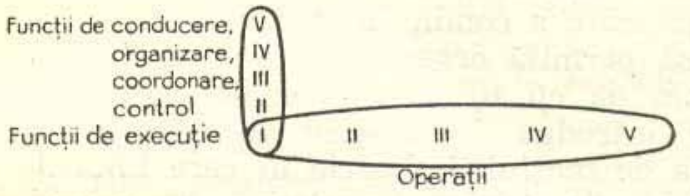
pare deci a fi un produs inevitabil al tehnologiei maşiniste. Doar automatizarea completă a procesului de producţie părea a fi singura soluţie la acest sistem sociotehnic industrial. Chiar şi în ţările cele mai avansate din punct de vedere tehnologic, o automatizare suficient de avansată, încît să producă eliminarea semnificativă a unui asemenea sistem socio-tehnic, este încă departe de a fi realizată. Înseamnă aceasta că societatea este condamnată încă o perioadă destul de mare de timp la tolerarea unui asemenea mod de organizare a muncii ? Cu alte cuvinte, este stilul autoritar de conducere în industrie o consecinţă inevitabilă a tipului de tehnologie din faza maşinistă ? Această întrebare a devenit obsedantă în ultimii ani *.

Soluţia a fost găsită printr-o regîndire a ceea ce se cheamă sistem sociotehnic. Principiile tayloriste de organizare a muncii nu sînt unicele posibile. Există posibilităţi alternative chiar în condiţiile maşinismului. Opus principiului clasic al *simplificării muncii,* se încearcă

---

* O analiză amănunţită a condiţiilor sociale şi culturale ale generalizării taylorismului ca metodă de organizare a muncii se găseşte în lucrările lui K. Davis *(22).* El aduce argumente în favoarea tezei că organizarea maşinistă nu reprezintă un produs strict al unor condiţii tehnologice particulare, ci mai mult al unor condiţii sociale şi culturale specifice S.U.A. din prima jumătate a secolului. Teza sa fundamentală este că integrarea în munca industrială a unei mase mari de imigranţi, neformaţi profesional şi cu un scăzut nivel de disciplină, nu se putea face decît prin descompunerea muncii în operaţii cît mai simple, uşor de învăţat şi controlat.

avansarea unui nou principiu — al *îmbogăţirii muncii.* Munca poate fi îmbogăţită pe două dimensiuni, atît pe orizontală, cît şi pe verticală. Schema de mai jos ne ajută să înţelegem mai bine sensul îmbogăţirii conţinutului muncii :




*Schema nr. 6.* Direcţiile îmbogăţirii muncii.

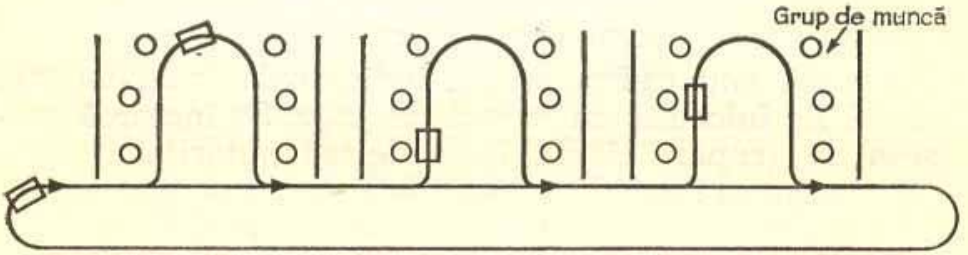
Pe *orizontală,* munca poate să depăşească stricta specializare, înglobînd realizarea unui număr mai mare de operaţii, devenind prin aceasta mai variată. De aceea, principiul fundamental al unei asemenea reorganizări cuprinde necesitatea unei lărgiri a calificării în special pe linia policalificării. Pe *verticală,* funcţiilor de execuţie le sînt adăugate funcţii de conducere — decizie, organizare, coordonare, control. Pe această cale, conţinutul intelectual, creativ al muncii sporeşte considerabil. Aceasta este, cu siguranţă, una dintre căile fundamentale ale procesului de lichidare a diferenţelor fundamentale dintre munca de execuţie şi cea de conducere, dintre munca fizică şi cea intelectuală. Este uşor de realizat faptul că o îmbogăţire a muncii de execuţie cu elemente de conducere poate avea loc numai în cadrul unui stil de conducere democrat-participativ.

În acest nou cadru, munca individuală independentă tinde să fie înlocuită cu munca de grup. Se încearcă realizarea de grupuri cărora li se delegă autoritatea de a se autoorganiza : decid pe bază de consens asupra modului de realizare a sarcinilor, exercită controlul.

Se fac la ora actuală o mulţime de încercări de reorganizare a colectivelor de muncă, astfel încît principiul îmbogăţirii muncii pe orizontală şi pe verticală, combinat cu principiul stilului de conducere democrat-participativ să fie puse în aplicare. Pentru realizarea unui asemenea mod de organizare a muncii este nevoie uneori şi de profunde reorganizări ale tehnologiei. Tehnologia tradiţională era proiectată în vederea utilizării unei munci

înalt divizate și simplificate. Ea nu permitea adesea, din această cauză, cumularea unui număr mai variat de operații și nici cooperarea de grup în decizia și efectuarea activității. Linia de asamblaj este un exemplu tipic de tehnologie special proiectată pentru o muncă divizată și simplificată. Există o serie de încercări foarte interesante de reorganizare a condițiilor tehnologice, în așa fel încît acestea să permită organizarea muncii după noile principii. Vom da cu titlu de exemplificare tipul liniei de asamblaj introdus de o serie de companii suedeze în producția de mașini, industrie în care linia de asamblaj tradițională, de origine americană, era considerată pînă nu demult ca fiind singura posibilitate tehnică eficientă. Schița organizării tehnologice folosite este redată în schema nr. 7.

După cum se vede în schemă, banda rulantă a fost menținută ca principal mijloc de transport al produsului în cadrul operațiilor de asamblare. Ea a fost însă organizată în așa fel încît să dea posibilitate muncii pe echipe. Din modul ei de organizare apar clar noile posibilități de muncă pe care le oferă. Dacă linia de asamblaj de tip american implica diviziunea și specializarea adîncă a muncii, ritmul producției fiind controlat pentru întregul proces de producție de ritmul de mișcare a benzii rulante, în cazul noii variante munca devine de grup ; ritmul de lucru este decis de fiecare grup în parte ; diviziunea muncii este și ea obiectul deciziei de grup, putînd varia într-o largă măsură.




*Schema nr.* 7. Noua linie de asamblaj utilizată la întreprinderea suedeză constructoare de mașini „Saab-Scania", alternativă la linia de asamblaj americană.

Am dat acest exemplu-limită pentru a demonstra începutul apariției unei noi preocupări : proiectarea tehnologiei în așa fel încît sistemul social de producție să poată fi modelat după alte principii decît cele tradițio-

nale. Tehnologia mașinistă nu este deci, în principiu, opusă unei munci complexe de grup, formelor democrat-participative de conducere. Ea poate fi modelată în așa fel încît să favorizeze un asemenea tip de organizare.

Cercetările întreprinse asupra noilor forme de organizare a producției pe aceste principii (stilul conducerii directe tinde a fi de tip democrat-participativ) au demonstrat că nu numai motivația participării, satisfacția, spiritul de colaborare și responsabilitate au crescut semnificativ, așa cum era de așteptat, dar și de astă dată, contrar așteptărilor, productivitatea nu a înregistrat scăderi, ci în unele cazuri chiar a crescut *(72)*.

Prin aceasta se infirmă postulatul fundamental al organizării tayloriste conform căruia cea mai productivă organizare a muncii este aceea care se fundează pe o diviziune adîncă, pe simplificarea cît mai mare a operațiilor. O productivitate cel puțin egal de ridicată se poate realiza și pe calea inversă, a îmbogățirii muncii. Există și alte avantaje nete ale noilor forme de organizare a muncii — mai mare flexibilitate, independență crescută față de fluctuațiile exterioare, tensiuni mai scăzute etc.

În Suedia se desfășoară la ora actuală o intensă mișcare de promovare a principiilor muncii de grup în cele mai diferite condiții tehnologice (mișcarea denumită de către unii „democratizarea locului de muncă", pentru a sugera caracteristica fundamentală a ei — introducerea unui stil de conducere directă a grupurilor de muncă de tip democrat-participativ) *(72)*.

Desprindem din această analiză două concluzii deosebit de importante pentru preocupările noastre : a) tehnologia mașinistă nu reprezintă o piedică insurmontabilă în calea introducerii principiilor conducerii colective democrat-participative și b) nu este însă mai puțin adevărat că introducerea deplină a unor asemenea noi principii trebuie susținută de o proiectare adecvată a tehnologiei. Se deschid în acest sens noi perspective de colaborare a sociologului și psihologului la proiectarea condițiilor tehnologice de muncă.

5. *Formele de organizare*. Realizarea unui stil de conducere democrat-participativ la nivelul unui colectiv de muncă depinde într-o largă măsură de relațiile — for-

male şi informale — ale respectivului colectiv cu celelalte colective şi în mod special cu nivelurile ierarhice superioare.

Cercetări în mediul industrial au scos în evidenţă faptul că stilul de conducere al nivelurilor superioare ale organizaţiilor afectează stilul de conducere la nivelurile ierarhice inferioare : o conducere colectivă la nivelul superior al întreprinderii va stimula cristalizarea unui stil colectiv şi la nivelurile ierarhice subordonate. Este ceea ce s-ar putea numi *legea consistenţei de sus în jos a stilurilor de conducere.*

Pentru realizarea unui stil de conducere colectiv, delegarea autorităţii şi a atribuţiilor este o condiţie structurală. Pentru ca activitatea de grup să poată funcţiona în mod eficient, grupul trebuie să aibă autoritatea de a decide între anumite limite, să aibă, cu alte cuvinte, o anumită autonomie. Dacă nu există o asemenea autonomie, întregul grup împreună cu şeful său se transformă în simpli executanţi ai deciziilor luate de nivelurile ierarhice superioare. Nedelegarea autorităţii poate să se petreacă în mai multe cazuri :

a) Centralizarea excesivă. Toate deciziile, inclusiv cele în legătură cu detalii de execuţie, de diviziune a muncii etc. sînt concentrate *formal* sau *informal*, la nivelurile superioare ale ierarhiei, şeful direct al colectivului fiind un simplu delegat al forurilor superioare (un mijloc de transmitere a sarcinilor şi de control al executării lor). Asemenea cazuri există uneori în întreprinderile industriale, mai ales în secţiile productive. De exemplu, o echipă de muncitori care primeşte toate sarcinile de la maistru sau de la inginer. În acest caz, şeful de echipă este doar un simplu intermediar al nivelurilor ierarhice superioare. Un grad minim de *descentralizare* este absolut necesar realizării unui stil colectiv de conducere. Grupul, sau şeful grupului, cu participarea grupului, trebuie să aibă un spaţiu de liberă decizie în care să se exercite conducerea propriu-zisă. De multe ori centralizarea are surse informale. Nivelurile ierarhice superioare preiau o serie de funcţii de decizie ale nivelurilor ierarhice inferioare, centralizînd astfel procesul deciziei.

Procesul centralizării poate avea loc în principal pe două căi : a) *directă :* şeful ierarhic, în virtutea autorităţii sale, preia o serie de decizii care în mod formal aparţin

nivelurilor ierarhice inferioare, sau b) *indirectă:* prin intermediul exigenței de avizare a deciziilor luate la nivelurile ierarhice inferioare sînt preluate, în fapt, funcțiile de decizie. Această din urmă formă, indirectă, apare foarte adesea ca o rezistență informală la procesul formal a descentralizării. Să presupunem că forul superior cere nivelului ierarhic inferior ca deciziile luate de acesta să fie avizate de către el. Formal, colectivul sau șeful colectivului este acela care ia deciziile. După ce acestea au fost luate, pentru a intra în vigoare, trebuie să primească girul nivelului ierarhic superior. Această exigență poate avea două consecințe distincte : a) transferă treptat procesul deciziei la nivelul ierarhic superior, b) restrînge metodele de conducere colectivă la nivelul colectivului. Luarea deciziei se transformă într-un dialog între șeful colectivului și forurile sale superioare. Cea mai simplă soluție de a realiza un asemenea dialog este ca șeful colectivului să-și asume responsabilitatea deciziilor. Și adesea, datorită complicării procedurii, colectivul însuși delegă șeful cu autoritatea de a purta dialogul cu nivelurile ierarhice superioare și deci de a lua decizii în cadrul acestui dialog. Datorită faptului că deciziile nu sînt luate în cîmpul vizibilității colectivului, această formă poate genera în anumite condiții un stil autoritar mai subiectiv, mai arbitrar decît în cazul în care fie că șeful nu are nici o responsabilitate delegată, fie că i se delegă largi responsabilități și le realizează în mod autoritar, individual, excluzînd colectivul de la participare. Datorită faptului că șeful are o poziție dublă — relații cu colectivul și relații cu forul superior — și că vizibilitatea fiecărui pol este redusă, șeful direct poate duce o politică proprie, scoasă, în largă măsură atît de sub controlul colectivului, cît și al forurilor superioare, prezentînd-o însă fiecărei părți ca fiind punctul de vedere al celeilalte. Din această cauză, această formă indirectă de centralizare prezintă pericole foarte mari pentru funcționarea întreprinderii. Rezultatul ei este, de regulă, opus intențiilor care au generat-o. Ea nu determină un control mai sever pentru nivelurile ierarhice superioare, ci în multe cazuri mai mult pentru șeful direct.

b) *Un mod defectuos de repartizare a responsabilităților.* Nu există o delegare (descentralizare) efectivă a autorității luării deciziilor dacă ea nu este însoțită de

ceea ce s-ar putea numi o descentralizare sau delegare a responsabilităţilor. Dacă nivelurile superioare sînt considerate a fi responsabile de tot ceea ce se întîmplă la nivelurile inferioare ale organizaţiei, ele tind să centralizeze decizia fie pe căi directe, fie pe căi indirecte.

Cînd responsabilitatea aceleiaşi decizii este atribuită mai multor niveluri ierarhice, acestea tind să intervină *toate* în luarea deciziei respective, în avizarea şi controlul ei.

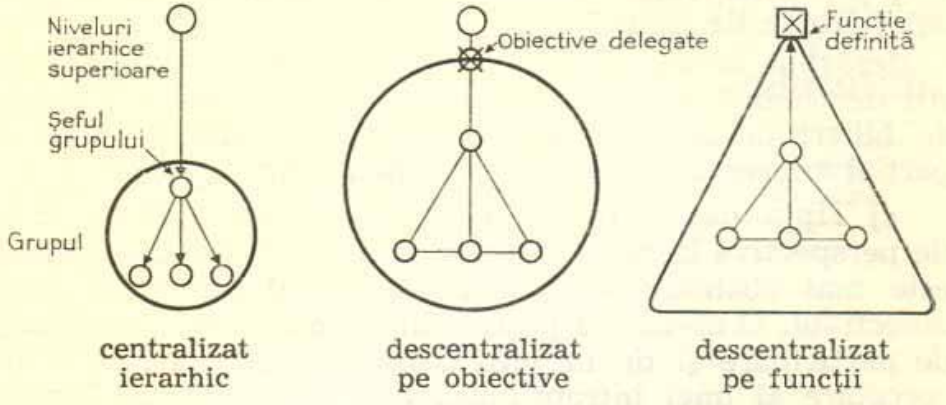
Acest mecanism este cu atît mai accentuat cu cît este mai scăzută încrederea în capacitatea şi responsabilitatea nivelurilor ierarhice inferioare şi cu cît, de asemenea, nivelurile superioare nu au instrumente eficiente de sancţiune. Sancţiunea este înlocuită cu ceea ce se poate numi controlul şi conducerea amănunţită, prezenţa şi interferenţa continuă în procesul activităţii nivelurilor ierarhice inferioare. Apare în acest caz un fenomen de „cădere a nivelurilor" (descrierea lui am făcut-o în mod amănunţit în lucrarea *Psihosociologia organizării şi a conducerii*, Editura politică, Bucureşti, 1974).

Cazuri de repartiţie defectuoasă a responsabilităţilor pot izvorî din contradicţii în organizarea formală. Dacă, pe de o parte, formal se stipulează forme de conducere directă, colectivă, democrat-participativă, pe de altă parte, tot formal (dar deseori şi informal) responsabilitatea este atribuită în mod unic şefului direct. Lipsa unor mijloace care să stimuleze responsabilitatea de grup face ca ea să fie plasată exclusiv la nivelul şefului direct. Acesta, percepînd repartiţia inegală a responsabilităţii, poate să-şi asume, ca reacţie de apărare, întreaga responsabilitate a deciziilor.

c) *Conducerea prin dispoziţii* este metoda tipică pentru centralizarea excesivă. Analiza comună a situaţiei şi a deciziilor de luat este înlocuită prin dispoziţia unilateral luată, care trebuie îndeplinită doar prin faptul că este generată de nivelul ierarhic superior. Responsabilitatea este centrată pe realizarea dispoziţiilor, iar nu pe rezultatele muncii, pe iniţiativa dovedită. Un asemenea mecanism produce practici ierarhic-autoritare, inhibînd participarea.

Descentralizarea, însoţită de o responsabilitate legată de rezultatele activităţii, de spiritul de iniţiativă şi de o participare reală este singura bază pentru realizarea unui stil de conducere democratic.

Se desprind de aici cîteva concluzii în legătură cu mediul organizațional (tipul de structurare ierarhică) necesar realizării unui stil colectiv, democratic la nivelul colectivelor de muncă. În funcție de dimensiunea esențială — centralizarea/descentralizarea (delegare a autorității) — pot fi imaginate următoarele trei tipuri fundamentale de organizare (schema nr. 8).




*Schema nr. 8.* Trei tipuri posibile de organizare a relațiilor ierarhice.

a) Primul tip — *centralizat ierarhic* — se caracterizează prin faptul că grupul este condus în mod amănunțit de nivelurile ierarhice superioare. Deși mediat, el este în fapt similar cu modul de conducere autoritar direct. Grupul nu are un spațiu delimitat al autonomiei în care el să decidă, fiecare decizie trebuind să fie luată sau aprobată de niveluri ierarhice superioare.

b) Tipul *descentralizat pe obiective* presupune o diviziune a obiectivului general în subobiective. Un obiectiv, sau subobiectiv este delegat unui colectiv de muncă pentru a fi realizat. Între nivelurile ierarhice superioare și respectivul colectiv de muncă se stabilesc următoarele relații :

— obiectivul de realizat, deși fixat de către nivelurile superioare, este formulat pe baza consultării colectivului care trebuie să-l realizeze ;

— colectivul elaborează modalitățile concrete de realizare. Aspectele importante sînt realizate cu acordul forurilor superioare ;

— organizarea propriu-zisă a muncii, aspectele particulare ale realizării activității sînt date în sfera deciziei colectivului ;

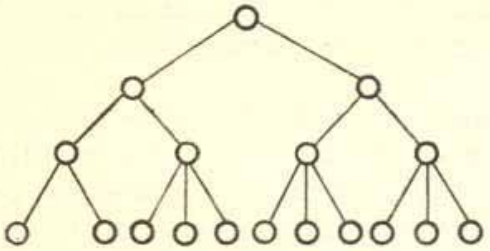
— controlul are loc pe două dimensiuni : felul în care colectivul a reușit să proiecteze modul de realizare a respectivului obiectiv și rezultatele concrete ale activității.

După cum se poate vedea, descentralizarea pe obiective menține o centralizare riguroasă și, de asemenea, un control asupra activității din întreaga organizație. Ea este fundată totodată pe o largă participare democratică și pe o autonomie de decizie și organizare la nivelul colectivelor de muncă.

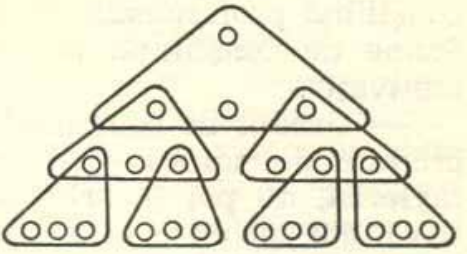
Ierarhia descentralizată pe obiective, asociată cu un stil de conducere democrat-participativ, a fost formulată de Likert în așa-numita „organizare fundată pe grupuri parțial suprapuse" *(54)*. (Vezi schema nr. 9).

c) Tipul *descentralizat pe funcții* pare a fi un mod de perspectivă în organizarea activităților sociale. Funcția este mai abstractă și mai fundamentală totodată decît obiectivul. O diviziune pe funcții dă mai largi posibilități de participare și de inițiativă. De exemplu, serviciul de cercetare al unei întreprinderi este organizat pe funcția de a cerceta posibilitățile noi de producție. Explorînd această funcție, respectivul serviciu poate propune obiective concrete de realizat atît pentru el însuși, cît și pentru celelalte grupuri din organizație. Într-un fel, în acest caz, colectivele au un rol mai activ în formularea obiectivelor mari ale organizației. Întreaga activitate a organizației este rezultatul, corelat și coordonat de către conducere, a activității colectivelor, care, analizînd funcțiile pe care le au de îndeplinit în cadrul organizației în ansamblu, propun moduri de realizare concretă a lor (obiective), care apoi sînt decise în mod democratic prin participarea tuturor colectivelor. Conducerea organizației are mai mult rolul de a coordona această activitate. Acest mod de organizare este denumit de McWhinney organizare de tipul *sistemului deschis (58)*. După cum se poate ușor vedea, în acest caz ierarhia tradițională aproape că a dispărut. Ea se mai menținea relativ distinctă în cazul descentralizării pe obiective. În schema nr. 9 sînt redate schițele organigramelor globale ale organizațiilor în cele trei cazuri. Organizațiile actuale sînt în general organizații mixte, în care se pot găsi toate cele trei tipuri de organizare a colectivelor de muncă. În general, în secțiile productive se pot întîlni în mod frecvent cazuri de organizări de tip centralizat ierarhic sau descentrali-

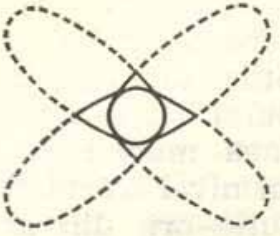
zat pe obiective. În cazul serviciilor funcționale, așa cum dealtfel și denumirea o sugerează, tinde să domine organizarea de tipul descentralizat pe funcții.



Ierarhie tradițională. Tip centralizat ierarhic.



Ierarhie descentralizată pe obiective, fundată pe principiul conducerii democratice.



Organizare fundată pe descentralizarea pe funcții („sistem deschis").

*Schema nr. 9.* Tipurile de organigrame globale ale organizațiilor în funcție de tipul de organizare a colectivelor de muncă.

Să notăm, în concluzie, faptul că stilul de conducere directă a unui colectiv este în funcție și de modul de organizare a întregii organizații, de tipul relațiilor cu celelalte colective și în special cu nivelurile ierarhice superioare.

6. *Nivelul motivațional.* O conducere colectivă presupune un *nivel motivațional ridicat și omogen* pentru întregul grup. Existența unor practici ierarhic-autoritare de conducere este adesea caracterizată prin lipsa unei asemenea motivații. Există, așa cum s-a sugerat și mai înainte, o multitudine de factori, plasați la diferite niveluri, care influențează intensitatea motivației. Să enumerăm pe scurt pe cei mai importanți :

— Tipul de organizare socială este un motivator esențial. O organizare capitalistă va fi o sursă continuă de

dezinteres din partea muncitorilor. Organizarea socialistă reprezintă un puternic motivator potențial.

— Gradul de conștientizare a poziției în cadrul activității și a importanței sociale a contribuției fiecăruia : conștiință profesională, conștiință morală, politică. Aceste forme de conștiință, pe baze diferite, creează o înaltă motivație.

— Gradul de complexitate a muncii. Muncile simple, produse de adînca diviziune și de simplificarea de tip taylorist, nu pot fi, prin ele însele, motivatoare. Dimpotrivă, ele pot duce la o scădere substanțială a motivației.

— Nivelul de pregătire culturală și profesională corelează pozitiv cu motivația.

— Practicile de conducere ierarhic-autoritare creează diferențe de motivație : înaltă la nivelurile de conducere și scăzută la cele de execuție.

Apare aici legătura directă dintre stilul autoritar și motivația scăzută. Stilul autoritar se bazează pe o motivație scăzută a grupului, iar la rîndul său, prin diferitele sale efecte, diviziunea muncii pe care o produce, de exemplu, menține un nivel scăzut de motivație. Așa cum s-a remarcat de multe ori, din acest punct de vedere stilul autoritar își perpetuează propria bază. În interiorul său, cu greu se pot produce ridicări substanțiale ale motivației în așa fel încît să se pregătească trecerea spre metode democratice de conducere.

Metodele ierarhic autoritare reprezintă o soluție în situația existenței unui nivel motivațional scăzut în următorul sens : ele creează munci de execuție relativ simple, care pot fi controlate și motivate ușor prin mijloace exterioare, ca remunerație, sancțiune, supraveghere.

Realizarea unor asemenea munci nu necesită un nivel prea ridicat de motivație. De asemenea, metodele ierarhic-autoritare pot să ridice relativ ușor motivația participării la un număr restrîns de persoane sau chiar numai la una singură — la șeful colectivului. Poziția de șef în sistemul ierarhic-autoritar cuprinde importanți motivatori — o muncă mai complexă și mai satisfăcătoare, responsabilitate directă, un statut social mai ridicat, stimulare economică. Există o practică curentă în întreprinderile productive de a crea asemenea centre speciale de responsabilitate. Să dăm un singur exemplu. Într-o întreprindere chimică cu forță de muncă în gene-

ral slab calificată şi cu un nivel de motivare relativ scăzut am descoperit un fapt surprinzător la prima vedere : structura organizatorică a unei secţii era de o complexitate enormă, existînd multe niveluri ierarhice. Echipele de lucru erau foarte reduse : 2—4 muncitori, de regulă, dintre care unul era şef. Mai multe echipe erau subordonate unui coordonator ş.a.m.d. Inginerul-şef de secţie ne-a explicat principiul de organizare, menţionînd faptul că metoda sa era de a numi un şef chiar în cazurile în care doar 2 oameni lucrau la o instalaţie, într-un mod relativ autonom. A numi un şef reprezintă un mod de a obţine o motivaţie mai ridicată cel puţin la acela care este în cauză, de a spori forţele de control din organizaţie. Faptul de a răspunde de celălalt creează, pe de o parte, o creştere a responsabilităţii faţă de propria muncă şi, de asemenea, o responsabilitate faţă de celălalt, declanşîndu-se astfel o forţă suplimentară de control.

Unele încercări de a introduce un stil democratic în colective au dat rezultate slabe datorită faptului că alţi factori generatori de motivaţie nu funcţionau într-o manieră satisfăcătoare. Din această cauză este nevoie să se îmbine forme de stimulare individuală cu forme de stimulare de grup, în aşa fel încît să se creeze o bază satisfăcătoare pentru amplificarea formelor democratice de organizare. În mod special este nevoie să se prevină tendinţele de regresie spre metode ierarhic-autoritare provocate de succesele limitate, sau chiar insuccesele unor forme democratice datorate unor condiţii nu suficient de maturizate.

7. *Cultura.* Cultura unei colectivităţi la un moment dat reprezintă un factor inhibitor sau, dimpotrivă, stimulator pentru cristalizarea stilurilor democratice de conducere. Unele cercetări mai recente au demonstrat faptul că reacţiile la stilurile de conducere pot fi foarte deosebite în culturi deosebite. Să luăm, de exemplu, celebrul experiment al lui Lewin, White şi Lippitt *(105)* asupra stilurilor de conducere pe baza cărora s-a tras concluzia superiorităţii din toate punctele de vedere a stilului democratic. Acest experiment a fost criticat pentru faptul că nu ia în considerare tipul de cultură căruia aparţin copiii participanţi la experiment. Baza acestei critici este următoarea : nu se poate considera faptul că omul în

general, prin natura sa abstractă, va fi mai productiv și mai satisfăcut în condițiile unui stil de conducere democratic, decît în condițiile unui stil de conducere autoritar. Un psiholog social a reaplicat exact același experiment în cu totul alt mediu cultural, — într-o comunitate din India, caracterizată printr-o cultură tradițională în care elementele autoritare legate de sistemul feudal al castelor erau caracteristice. Rezultatele experimentului sînt contrare celor obținute în cadrul culturii americane. Copiii indieni au fost mai receptivi în condițiile stilului de conducere autoritar *(60)*. Concluzia experimentului indică faptul că reacțiile umane sînt modelate profund de cultura colectivității.

Multe dintre culturile tradiționale, cel puțin în măsura în care ele erau legate de sisteme sociale stratificate rigid, ca cele de tip feudal, au fixat sisteme de valori și modele comportamentale de tip autoritar. Deși nu s-au făcut cercetări sistematice asupra tipului de stil de conducere conținut în cultura noastră presocialistă și preindustrială, am putea avansa unele ipoteze. Unele cercetări foarte limitate sugerează faptul că stilul de conducere ideal specific culturii tradiționale este de tip autoritar-obiectiv și binevoitor.

Grija față de oamenii cu care lucrează, respectul acordat lor, înțelegerea problemelor lor personale reprezintă o caracteristică de primă importanță așteptată de la comportamentul șefului. O cercetare întreprinsă la Boldești în legătură cu așteptările părinților din mediul rural (în care, dealtfel, elemente ale industrializării pătrunseseră de peste 40 de ani) față de căile de integrare în societate a copiilor ne-a sugerat ideea că, în cadrul culturii noastre tradiționale, modul de integrare în mediul orășenesc și industrial era în mod predominant de tip autoritar. Condițiile integrării pentru copii sînt de tipul : să fie ascultător, respectuos cu mai marii săi, să fie la locul lui, să nu-și contrazică superiorii etc. Nu este de mirare faptul că marea masă de forță de muncă atrasă rapid în industrie dintr-o agricultură de tip tradițional, fundată pe mica proprietate și pe puternice elemente sociale și culturale de tip feudal și capitalist, a exercitat o puternică presiune asupra formelor de organizare a producției și în primul rînd a stilului de conducere.

Orînduirea capitalistă generează o serie de elemente culturale caracteristice unui stil autoritar : un anumit dezinteres pentru finalitățile sociale ale activităților, orientare preponderentă spre interesele personale, neangajarea, neparticiparea. Așa cum s-a arătat mai sus, societatea socialistă, prin natura ei, promovează metode democratice de conducere la toate nivelurile organizării sociale. Ea creează o cultură a participării democratice.

Transformările culturale din țara noastră au loc sub semnul a două profunde revoluții culturale : pe de o parte are loc un proces de cristalizare a unei culturi socialiste, în care elementele culturale legate de vechile orînduiri sînt treptat eliminate și înlocuite cu o nouă cultură, de tip socialist, iar pe de altă parte are loc un proces de geneză a unei culturi industriale care înlocuiește cultura tradițională. Ambele procese de transformare culturală sînt convergente, ele întărindu-se reciproc.

Din punctul de vedere al introducerii formelor de conducere directă de tip democratic, procesele sociale și culturale din societatea contemporană indică faptul că, în perspectivă, cultura generată de industrializare este convergentă cu liniile de evoluție a culturii socialiste, completîndu-se reciproc. Dezvoltarea unei mentalități industriale tinde să implice necesitatea unor forme democratice. Este interesant de remarcat faptul că în societatea socialistă exigența unor forme de tip democratic de conducere directă a fost introdusă explicit și cu multă forță încă de la început, în timp ce în societatea capitalistă cristalizarea exigențelor de acest tip a fost mult mai lentă și profund contradictorie, condiționată în primul rînd de dezvoltarea sistemului industrial. Datorită sistemului social capitalist, acest proces are limite fundamentale. Începuturile lui însă sînt semnificative și pot avea consecințe profunde asupra structurilor social-culturale contemporane.

Deplasarea spre forme democratice de conducere este și o consecință a unor deplasări structurale în sistemul de valori al societății contemporane, evident nu independentă de schimbările industriale și social-politice. Locul deosebit pe care omul tinde să-l capete în cadrul sistemului de valori al societății contemporane, ridicarea nivelului de aspirații — spre o viață demnă, spre o acti-

vitate profesională care să asigure autorealizarea personală, spre extinderea controlului asupra lui însuși și a mediului social — sînt elemente care produc schimbări spectaculoase și în tipul de conducere. Noua poziție a omului în sistemul de valori, noile exigențe culturale ale omului implică o necesară deplasare de la stilul autoritar de conducere spre cel democratic.

8. *Tipul de personalitate.* Experiența comună indică faptul că stilul de conducere depinde într-o măsură semnificativă de oamenii implicați în respectivul colectiv, de tipul de personalitate al acestora. Nu este vorba aici numai de factorii amintiți mai înainte : nivelul de pregătire profesională a participanților sau nivelul motivației participării, ci și de anumite moduri de structurare a personalității în ansamblul său. Sînt persoane care se simt bine dacă nu sînt obligate să-și asume responsabilități, dacă sînt conduse în mod ferm, autoritar ; după cum sînt persoane care se simt bine numai într-o atmosferă democratică, participativă.

Personalitatea este, în mare măsură, produsul unui anumit tip de cultură. Din această cauză, a crea un stil nou democratic de conducere înseamnă a crea nu numai o nouă cultură, dar și un nou tip de personalitate. Personalitatea umană este modelată însă nu numai de cultură, ci și de o serie de împrejurări sociale și personale concrete ale formării sale. Într-un studiu realizat împreună cu alți colegi puneam în evidență faptul că metodele de conducere de tip ierarhic-autoritar sînt asociate cu astfel de caracteristici personale : nivel profesional scăzut, orientare puternică spre interesele personale, orientare slabă spre interesele celorlalți membri ai colectivului și spre obiectivele generale ale organizației *(114).* Toate aceste caracteristici personale, generate de un complex de factori sociali și individuali, contribuie la modelarea unui stil de conducere sau a altuia. Mergînd mai departe, se poate afirma că un complex de caracteristici personale (nu neapărat o personalitate autoritară cultural formată) pot genera un comportament de subaltern care să inducă metode de tip ierarhic-autoritar : lipsa de interes, de pregătire profesională, de motivație.

9. *Stratificarea socială.* Tipul și gradul stratificării colectivității din care respectiva organizație face parte reprezintă un important factor care influențează meto-

dele de conducere în întreprinderi. Se poate porni de la teza conform căreia o adîncă stratificare socială este corelată cu un stil de conducere autoritar în organizații, în timp ce o stratificare mai puțin netă (un grad de omogenitate mai ridicat al colectivității) este corelată cu un stil democratic de conducere.

Între stratificarea socială și ierarhizarea din organizații există o relație de determinare reciprocă. Stratificarea socială este adesea un reflex al ierarhizării în organizații. O asemenea relație este tipică pentru societățile capitaliste : cel care deține proprietatea mijloacelor de producție, deci și conducerea din întreprinderi direct sau indirect, va deține și în cadrul societății o poziție privilegiată. În toate societățile cunoscute, persoanele care au deținut poziții de conducere în organizațiile productive, politice, militare au avut o poziție socială superioară și în societate. Dar și relația inversă este adevărată. Persoanele care dețin o poziție superioară în sistemul de stratificare a societății globale vor tinde să dețină poziții superioare și în organizații. În societățile bazate pe caste, acest lucru este foarte limpede. Nobilii au deținut atît în sistemul politic, cît și în cel militar și chiar în cel religios poziții de conducere.

Atunci cînd analizăm deci ierarhizarea unei organizații este necesar să avem mereu în minte faptul că această ierarhizare tinde să fie consistentă cu stratificarea socială a societății în ansamblul ei.

Un al doilea element ce trebuie avut în vedere este faptul că, cu cît diferențele dintre straturile sociale (clase, grupuri) vor fi mai adînci și mai rigide, cu atît în organizații diferențele dintre nivelurile ierarhice (dintre conducere și execuție în mod special) vor fi mai accentuate, ceea ce echivalează în fapt cu prezența unui stil autoritar de conducere.

Influența stratificării sociale (chiar în forma diminuată a prestigiului socio-profesional) asupra stilului de conducere și al ierarhizării în diferitele sisteme de activitate a fost pus în evidență printr-un experiment foarte simplu de către Torrance. El a luat grupuri de cîte trei persoane, diferite din punctul de vedere al prestigiului social. Participanții la experiment erau aviatori. Diferențele de grad militar nu erau mari — ele erau diferențe în cadrul echipajelor de zbor — un pilot, un tră-

gător și un radiotelegrafist. Din punctul de vedere al prestigiului social însă, aceste funcții sînt clar departajate. Grupurile compuse din persoane care nu mai lucraseră împreună au fost puse să rezolve o serie de probleme care nu aveau însă nici o legătură cu funcțiile lor militare. Ipoteza cercetării a fost aceea că, în procesul de rezolvare a problemelor, diferențierea socială externă își va pune amprenta. Rezultatele experimentului confirmă într-o manieră netă această ipoteză : numărul de soluții propuse de fiecare și mai ales numărul de soluții acceptate (experimentul era constituit în jurul unei activități de grup care se încheia cu o decizie de grup) de către întregul grup variază în funcție de prestigiul social al autorului, iar nu de calitatea lor intrinsecă. Persoanele cu prestigiul social mai mare — piloții în cazul de față — erau pe primul loc, urmați de radiotelegrafiști și de trăgători. Astfel, în mult mai multe cazuri persoanele cu statut social inferior eșuau să convingă grupul, cînd în fapt ei formulaseră soluția justă în raport cu persoanele cu statut social superior ; și invers, de mai multe ori persoanele cu statut social superior reușeau să convingă grupul, chiar cînd soluția formulată era falsă, decît persoanele cu un statut social inferior *(96)*.

Stilul de conducere colectiv, democrat-participativ poate fi realizat numai în condițiile existenței unui grad relativ ridicat de omogenitate socială, de ștergere a diferențelor sociale fundamentale. Societatea socialistă reprezintă o asemenea societate. Vechile clase, dominante în virtutea proprietății, sînt desființate. Proprietatea socială reprezintă o bază pentru ștergerea diferențelor sociale esențiale. Ea acționează în sensul unei mobilizări puternice și egale a tuturor participanților la conducere, anulînd astfel influențele diferențierii de statut social. Societatea socialistă, în faza actuală, nu este lipsită însă de orice diferențiere socială. Există grupuri socioprofesionale distincte, în special din punctul de vedere al prestigiului social.

Deși nu există cercetări făcute pe această temă, observațiile pe care le-am făcut în diferite împrejurări sugerează următoarea ipoteză : distanța socială dintre categoriile socioprofesionale este direct proporțională cu nivelul scăzut de pregătire profesională și culturală, cu inexistența unei tradiții muncitorești.

10. *Existența unor cunoștințe speciale pentru conducerea democratică.* Metodele de conducere ierarhic-autoritare nu necesită un nivel ridicat de cunoștințe în ceea ce privește procesele de grup, reacțiile psihice individuale și sociale. Experiența comună de lucru cu oamenii este suficientă. În schimb, un stil de conducere colectivă, democratic are o nevoie vitală de cunoștințe științifice sistematice, psihosociale. R. Likert definește stilul democrat ca „stil fundat pe știință" tocmai în acest sens *(54)*. La rîndul său, Chris Argyris sugerează faptul că stilul de conducere autoritar, prin însăși natura sa, implică un anumit grad de *incompetență interpersonală (3)*. Cu alte cuvinte nu implică cunoștințe sistematice de natură psihologică și socială și nici nu stimulează acumularea unei competențe în acest domeniu. Și din acest punct de vedere stilul autoritar nu poate fi considerat ca pregătind introducerea unui stil de conducere democratic, ci, dimpotrivă, îi creează o bază negativă. O înaltă competență interpersonală poate să se constituie numai pe baza și în cadrul unui stil colectiv, democratic de conducere.

Numeroase situații atrag atenția asupra faptului că mecanismele conducerii democratice nu pot funcționa satisfăcător în condițiile în care nu există suficientă pricepere de a soluționa probleme umane. Este cunoscută teza că decizia de grup este mai bună decît cea individuală *numai* în condițiile în care participanții știu să acționeze ca membri ai unui grup. În general, conducerea democratică, neutilizînd mijloace de coercițiune decît într-un mod neglijabil, în raport cu conducerea autoritară care le folosește ca instrument principal, trebuie să utilizeze în mod cît mai eficace forțele psihosociale, individuale și de grup.

În acest sens, conducerea colectivă stimulează dezvoltarea unor noi „tehnologii" umane și sociale de conducere, fondate pe știință. Nu este întîmplător faptul că accentul pe introducerea unor stiluri democratice de conducere directă este însoțită de un interes special pentru *factorul om*, de cultivarea sistematică a *resurselor umane ale întreprinderilor*.

Stilul autoritar tradițional, care a constituit punctul de plecare în stilul de conducere al societății noastre socialiste, nu putea acumula cunoștințe și deprinderi sis-

tematice de acest gen. În plus, dezvoltarea tîrzie a ştiinţelor sociale şi umane făcea imposibilă o acumulare anterioară a unor asemenea instrumente intelectuale. Lipsa unui set de cunoştinţe ştiinţifice şi de tehnici de comportare fundate pe acestea reprezintă un important factor inhibitor al cristalizării şi difuzării stilului de conducere democratic. Contribuţia oamenilor de ştiinţă poate fi aici deosebit de importantă.

11. *Instrumentele de cunoaştere disponibile pentru luarea deciziilor.* Nivelul general de cunoaştere acumulat de către un sistem social, existenţa unor mijloace de tip cognitiv de analiză a situaţiilor şi de elaborare a deciziilor constituie şi ele un factor important în dinamica stilurilor de conducere. Acest factor a fost mai puţin explorat pînă în momentul de faţă. O serie de cercetări recente tind să sugereze faptul că, în procesul de decizie, lipsa de instrumente de cunoaştere suficient de adecvate tinde, alături de ceilalţi factori, să sugereze stiluri autoritare de conducere, în timp ce existenţa unor asemenea instrumente sistematice de cunoaştere şi decizie creează o bază favorizantă pentru cristalizarea stilurilor democratice. Contrar unor idei mai vechi asociate cu teoria „tehnocratismului", dezvoltarea ştiinţei şi asimilarea rezultatelor ei în procesul de conducere implică nu o restrîngere, ci o lărgire a formelor democratice.

Dat fiind faptul că problema este mai nouă şi pentru că asupra ei am desfăşurat o serie de cercetări teoretice şi empirice, că ea are implicaţii deosebite pentru pregătirea condiţiilor necesare unui stil colectiv de conducere, analiza ei va fi expusă în mod special în capitolul al V-lea.

Să formulăm aici doar teza generală după care lipsa de cunoştinţe relevante — fie absolută (ştiinţa nu le-a produs încă), fie relativă (circulaţie defectuoasă a informaţiei sau nivel profesional scăzut) — reprezintă un factor favorizant al practicilor de conducere ierarhic-autoritare. Dimpotrivă, acumularea de cunoştinţe, elaborarea de tehnici de analiză a problemelor şi de formulare a deciziilor reprezintă un puternic factor care stimulează introducerea unor forme colective, democratice de conducere. În fapt, multe tehnici de decizie au la bază participarea colectivă. Şi invers, formele de participare colectivă sînt în fapt tehnici de decizie.

În acest sens, atît absorbția maximă a rezultatelor tuturor științelor, cît și perfecționarea sistemelor informaționale reprezintă condiții esențiale ale procesului de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectivă. Nu este întîmplător faptul că documentele P.C.R. acordă o importanță de prim ordin lărgirii formelor de participare democratică, colectivă și punerea pe baze științifice a conducerii la toate nivelurile societății noastre.

* * *

*Concluzii.* După ce am trecut în revistă factorii relevanți ai procesului de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectivă, factori care au o acțiune inhibitoare sau stimulatoare, putem să ne formăm o imagine mai clară asupra procesului și în special asupra perspectivei, a modalităților prin care s-ar putea acționa eficient în sensul dinamizării sale.

Acțiunea fiecărui factor nu trebuie considerată ca absolută. Există tendințe contrare, lipsa de condiții dintr-un anumit punct de vedere poate fi compensată de acțiunea puternică a altui factor.

Un asemenea exemplu îl constituie rolul extrem de activ al *factorului politic* în procesul de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectivă în țara noastră. Această trăsătură este specifică sistemului socialist.

În orice caz, cristalizarea unor eficiente forme de conducere democratică nu poate avea loc decît pe baza acțiunii concertate a tuturor factorilor. Valori negative (nefavorabile procesului) ale unor factori pot limita substanțial funcționarea noilor forme de conducere și participare. Cunoaștem încă puține lucruri despre acest proces, despre interacțiunea complexă a seriei de factori relevanți enumerați aici. O asemenea enunțare poate avea însă un efect pozitiv disciplinator asupra gîndirii. De pe această bază putem obține o înțelegere superioară a formelor intermediare pe care conducerea le ia în diferite împrejurări și în diferite perioade de timp. De asemenea, trebuie să remarcăm faptul că nu există o configurație generală de factori valabilă pentru toate colectivele. În unele cazuri funcționează un complex de factori, în alte

cazuri, alt complex de factori. De aceea este necesar ca diagnoza pe care o facem formelor de conducere să fie concretă. În cazul unui colectiv de muncitori cu o înaltă calificare și cu un ridicat nivel al conștiinței politice va acționa un complex de factori relativ diferit de complexul specific unui colectiv compus din muncitori cu un nivel profesional scăzut, cu o mentalitate tradițională.

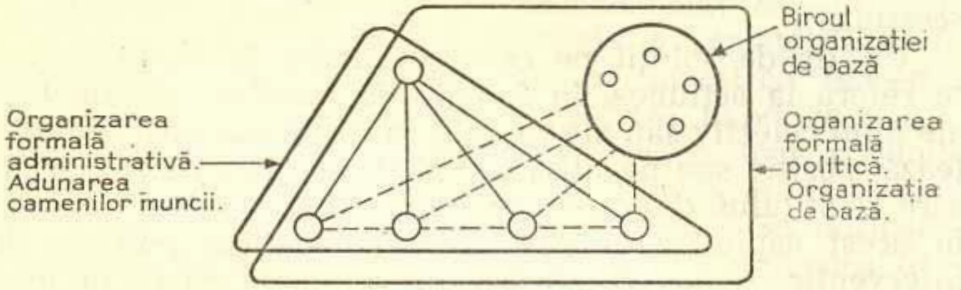
O altă concluzie care ar putea fi trasă de aici este că, datorită variației acțiunii factorilor relevanți în diferite situații, procesul de cristalizare a unui stil democratic de conducere se va afla la niveluri diferite. Această inegalitate a dezvoltării va fi inevitabilă.

În fine, metodele de intervenție în sensul dinamizării procesului de cristalizare a unui stil de conducere colectivă vor trebui să varieze în funcție de situație. Nu există soluții generale.

**Unele soluții**

Cristalizarea și difuzarea stilului de conducere colectivă este un proces în curs de desfășurare în țara noastră. El reprezintă unul dintre punctele centrale ale Programului partidului nostru comunist de organizare socialistă a societății. Stilul de conducere colectivă este promovat în diferite forme, pe linie politică și administrativă. Rolul sociologului este de a analiza stadiul actual și de a sugera posibilități de dinamizare a procesului. Există forme statuate de conducere democratică. De asemenea, ceea ce este caracteristic tuturor organizațiilor noastre este împletirea dintre formele de organizare statal-administrativă și formele politice de activitate. Organizațiile politice au ca una dintre sarcinile lor fundamentale atragerea membrilor lor la conducerea democratică a organizațiilor. Există adesea un decalaj între stilul de conducere al celor două linii. Formele politice de antrenare a oamenilor muncii sînt de tip colectiv, democrat-participativ, în timp ce formele de conducere administrativă sînt de regulă mixte : de tip democrat-consultativ și participativ. Formele politice de organizare reprezintă o foarte importantă sursă de cristalizare a stilului de conducere democratică. Ele sînt o adevărată școală a democrației. Împletirea acestor forme a fost mai puțin cercetată însă. Organizarea for-

mală a unui colectiv de muncă poate fi figurată în felul următor :




*Schema nr. 10.* Întrepătrunderea dintre organizația politică și unitatea administrativ-productivă.

Organizațiile de partid, de U.T.C., de sindicat se integrează în mod organic în formele de organizare statal-administrative. Avînd ca principală funcție atragerea colectivului la organizarea și conducerea activității respectivei întreprinderi, organizațiile politice și sindicale reprezintă un factor deosebit de activ în promovarea stilului de conducere colectivă.

În fapt, procesul de conducere într-un colectiv nu se petrece în mod paralel la cele două niveluri — politic și administrativ —, ci formele politice și administrative se întrepătrund, influențîndu-se reciproc. În analiza noastră de pînă acum am luat în considerare numai formele administrative de organizare și de conducere. Aceasta este, evident, o simplificare, permisă numai în cadrul unei analize.

Pe lîngă condițiile structurale favorabile care acționează în sensul impunerii stilului de conducere colectivă, există și alte procese în curs de desfășurare care, prin acumulare, sporesc condițiile favorabile cristalizării sale : ridicarea continuă a nivelului cultural al oamenilor muncii, ridicarea gradului de calificare profesională, cristalizarea și dezvoltarea conștiinței socialiste, dezvoltarea unei mentalități industriale, ridicarea motivației participării, omogenizarea crescîndă a societății noastre prin ștergerea treptată a diferențelor dintre categoriile socio-profesionale, dezvoltarea culturii socialiste, inclusiv a formelor culturale ale participării. Paralel cu aceste procese are loc și un proces de perfecționare a formelor de organizare.

Sociologia poate contribui la punerea în evidență, pe baza cercetării, a problemelor apărute în acest proces, la sugerarea unor căi de acțiune pentru accelerarea acestuia.

Un tip de soluții pe care sociologul le poate sugera se referă la acțiunea, în funcție de condițiile particulare ale unui colectiv sau altuia, asupra factorilor care influențează, pozitiv sau negativ, procesul de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectivă. Analiza schițată în acest capitol prefigurează asemenea căi posibile de intervenție — asupra cărora nu voi mai insista în mod special aici —, începînd cu perfecționarea formelor de organizare a muncii și sfîrșind cu dezvoltarea conștiinței politice socialiste. Pe lîngă aceste posibilități de intervenție, mai pot fi formulate încă două tipuri de contribuție sistematică pe care sociologul poate s-o aducă la dinamizarea procesului real.

Fără a intra în analiza lor, s-ar putea enumera următoarele tipuri de intervenție (de soluții) care ar putea fi *adăugate* la activitatea curentă de dezvoltare a stilului de conducere :

1. *Dezvoltarea și difuzarea cunoștințelor și tehnicilor de comportare necesare unui stil de conducere colectivă.* Aceasta este o activitate specific sociologică. Este necesar să se sistematizeze cunoștințele deja elaborate relevante în acest sens, să se producă noi cunoștințe necesare, să se constituie tehnicile de activitate colectivă fondate pe aceste cunoștințe și apoi să fie difuzate larg. Există o mare varietate de forme speciale cu ajutorul cărora se poate realiza o asemenea difuzare. Cu titlu de exemplificare, vom indica cîteva dintre ele.

a) Forme sistematice de învățămînt. Participanții la diferitele activități, dar în special cei care dețin sau sînt pe cale de a deține funcții de conducere, sînt instruiți în sfera de cunoștințe speciale relevante pentru funcționarea formelor democratice de participare. Un asemenea proces de învățămînt are două funcții esențiale : 1) transmițînd informații, este modelat un nou sistem de valori care susține participarea democratică ; 2) sînt însușite cunoștințele necesare pentru funcționarea eficientă a formelor democratice și care nu se pot constitui în mod exclusiv pe baza experienței comune. Există la ora actuală pe plan mondial o mulțime de asemenea forme speciale

de învățămînt care promovează noile forme de conducere. De exemplu, forme moderne de instruire în „Relații interpersonale", „Tehnici democratice de conducere" etc.

b) *Forme de sensibilizare umană.* Sînt așa-numitele T-Grupuri sau grupuri de educație a sensibilității. În aceste forme, accentul nu cade pe însușirea teoretică de cunoștințe, ci pe formarea, pe baza experienței sistematic utilizate, a capacității de înțelegere mai profundă a propriului comportament, a propriei motivații, a impactului comportamentului asupra celorlalți, a semnificațiilor diferitelor tipuri de comportament. O asemenea deschidere profundă asupra relațiilor psihosociale furnizează o bază foarte importantă pentru constituirea unor forme democratice de conducere. S-a remarcat faptul că o asemenea sporire a sensibilității implică prin ea însăși valori democratice. Se confirmă astfel teza că există o convergență de structură între organizarea rațională, eficientă a relațiilor sociale, a activității de grup și formele democratice de conducere.

2) *Perfecționarea formelor de organizare* în așa fel încît să se asigure un cadru formal cît mai adecvat pentru realizarea unei conduceri colective, democratice. În funcție de condițiile concrete ale fiecărui colectiv (proces de producție, tip de tehnologie, nivel de pregătire profesională etc.) se pot elabora forme specifice de stimulare a participării. O mulțime de aspecte sînt angrenate aici : sistem de remunerație, organizarea echipelor, tipul relațiilor ierarhice, distribuția responsabilităților, delegarea atribuțiilor și a competențelor, organizarea informării asupra problemelor activității și a rezultatelor obținute, forme concrete de realizare a participării la conducere etc.

Capitolul al V-lea

# ROLUL FACTORILOR COGNITIVI ÎN CONSTITUIREA STILURILOR CONDUCERII DIRECTE

Cînd se analizează posibilităţile practice de introducere a unui stil de conducere colectivă, apar adesea o serie de dificultăţi. Una dintre dificultăţile care apar cel mai adesea se referă la *realizarea consensului.* Conducerea colectivă se fundează pe un proces de luare a deciziilor care tinde către stabilirea unui consens cît mai larg. Adesea însă discuţiile sînt blocate prin epuizarea argumentelor înainte ca unele sau altele dintre ele să fi reuşit a fi suficient de convingătoare încît să realizeze pe baza lor un consens real. Această problemă este în mod esenţial de natură cognitivă. Ea are însă numeroase şi profunde consecinţe psihosociale. Acest capitol va fi dedicat unor aspecte ale mijloacelor cognitive de realizare a consensului.

Cu alte cuvinte, vom încerca să explorăm relevanţa condiţiilor cognitive nu numai pentru procesul de luare a deciziei, dar, mai general, pentru stilul de conducere al unui sistem sau altul. Un colectiv de muncă se confruntă adesea cu problema consensului imediat ce stilul său de conducere devine colectiv. În orice grup, luarea deciziilor trebuie să înfrunte o asemenea problemă. Din practică se ştie că dificultatea majoră a muncii colective o reprezintă tocmai „punerea de acord" a participanţilor. Opinia noastră este că „factorul cognitiv" este deosebit de important în procesul cristalizării şi difuzării stilului colectiv de conducere. Pentru a-i asigura reuşita, mijloacele de cunoaştere necesare trebuie să fie asigurate. Acest aspect a fost mai puţin analizat pînă acum. În ultimii ani, în literatura de specialitate se manifestă

însă un interes din ce în ce mai viu în mecanismele cognitive ale deciziei colective.

Analiza noastră se va mărgini la sistemele sociale caracterizate printr-un grad scăzut de complexitate. Prin simplitatea sa, un colectiv de muncă, de exemplu, reprezintă un model foarte potrivit pentru o asemenea analiză. În sistemele sociale caracterizate printr-un grad mai ridicat de complexitate, intervenția altor factori și niveluri structurale complică mult mecanismele. La nivelul unor asemenea sisteme sociale (simple, elementare) vom încerca să punem în evidență importanța mecanismelor cognitive pentru constituirea unui stil de conducere sau a altuia.

Capitolul de față își propune analiza următoarei ipoteze : *În constituirea stilurilor de conducere directă, condițiile cognitive (volumul de cunoștințe de care un sistem dispune) își aduc, alături de alți factori, o contribuție independentă.*

Această ipoteză nu afirmă că singurul factor determinant al stilurilor de conducere directă îl reprezintă condițiile cognitive, ci doar că acestea au o *contribuție independentă*, alături de alți factori.

Cu alte cuvinte, dacă acțiunea celorlalți factori determinanți ar fi menținută constantă, variind doar condițiile cognitive, se va înregistra ca rezultat și o variație în stilurile de conducere.

Demonstrarea unei asemenea teze ar avea o importanță teoretică mult mai largă. Ea ar contribui la explicarea unor fenomene sociale care s-au dovedit pînă acum foarte „rezistente" la înțelegere.

Ipoteza enunțată mai sus are la bază următorul raționament :

a) Activitatea de conducere este în mare măsură o *activitate cognitivă* de producere a deciziilor.

b) *În măsura și numai în măsura în care* activitatea de conducere este o activitate de producere a deciziilor, modul ei de organizare (stilul de conducere deci) poate fi interpretat ca o *strategie de producere a deciziilor.*

c) În condiții cognitive diferite există strategii diferite de elaborare a deciziilor, în consecință stiluri diferite de conducere.

Din condițiile cognitive ale unui sistem se pot *deduce* deci unele caracteristici ale stilului de conducere generat în acest cadru.

Aici va fi analizată activitatea de conducere *doar* din punctul de vedere al mecanismelor sale cognitive, punîndu-se în evidenţă modul în care acestea *îmbracă* forme psihosociale adecvate. Se va face *abstracţie* de orice alţi factori determinanţi tocmai pentru a putea pune în evidenţă relaţia care ne interesează.

Ideea stabilirii unei relaţii între condiţiile cognitive şi stilurile de conducere porneşte de la lucrările lui H. Simon, care a pus în evidenţă faptul că formele de organizare socială sînt afectate de caracteristicile „raţionalităţii umane", de strategiile cognitive utilizate de sistemele sociale *(92)*.

**Fazele funcţionării sistemelor sociale.** Să ne imaginăm un sistem social simplu — un grup de cercetători ştiinţifici sau o echipă de muncă. Putem considera că sînt implicate aici trei elemente fundamentale : 1) *un grup de oameni* (participanţii la respectivul sistem), 2) *un obiectiv* de realizat (realizarea unei descoperiri ştiinţifice sau producerea rentabilă a unui bun), 3) *o situaţie* în care sistemul urmează a se constitui şi funcţiona (alte sisteme cu care intră în contact, instrumente existente, cunoştinţe etc.).

Funcţionarea unui asemenea sistem social trece prin două faze succesive :

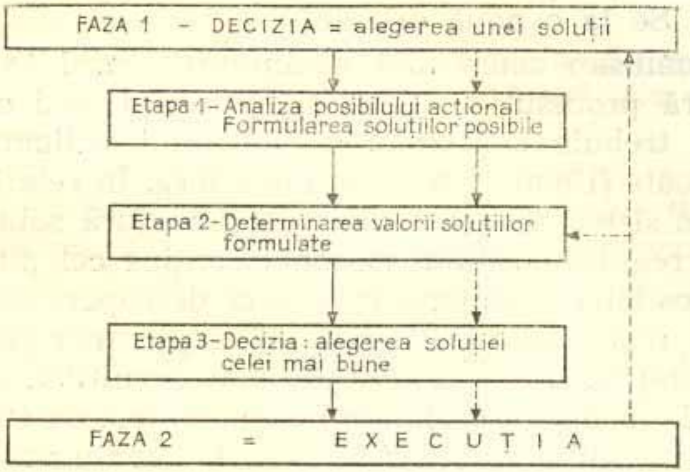
1. *Faza de decizie.* Analizînd obiectivul de realizat şi situaţia concretă, este decisă o anumită *soluţie*, adică un anumit *mod* de a organiza activitatea sistemului în vederea realizării obiectivului dat.

2. *Faza de execuţie.* După ce o soluţie a fost adoptată, ea este pusă în practică.

Activitatea de conducere a sistemului are de realizat funcţii distincte în aceste două faze. În prima fază ea trebuie să producă decizii — o activitate preponderent cognitivă. În faza a doua, funcţia conducerii este în mod special de organizare, coordonare, control al activităţii de execuţie. Cele două faze nu sînt absolut distincte, fiind în realitate puternic întrepătrunse. De asemenea, există decizii şi în activitatea de execuţie. Pentru scopurile acestei analize ele vor fi însă distinse în mod clar.

Cele mai multe încercări de a explica stilurile de conducere au luat ca punct de plecare faza de execuţie. Desigur, un asemenea punct de plecare este solid. În

această analiză vom încerca să demonstrăm că este posibil să determinăm o serie de caracteristici esențiale ale stilurilor de conducere pornind de la particularitățile fazei de decizie. Ipoteza acestei analize se fundează chiar




*Schema nr. 1.* Fazele activității sistemelor sociale.

pe ideea că o explicație satisfăcătoare a diferențierii stilurilor de conducere poate fi realizată prin considerarea doar a fazei de decizie. Nu este vorba, desigur, de o explicație totală.

În schema nr. 1 sînt redate cele două faze ale activității sistemelor sociale.

Faza de decizie se desfășoară, la rîndul ei, de-a lungul a trei etape distincte :

*Etapa 1 :* analiza situației (a *posibilului acțional,* cum a fost denumită în lucrarea de față) și *formularea soluțiilor posibile.*

*Etapa a 2-a :* evaluarea soluțiilor formulate. Pentru a putea alege, este necesară determinarea valorii (a calității) soluțiilor formulate : eficacitatea și costul lor (vezi capitolul al II-lea).

*Etapa a 3-a :* decizia : este aleasă soluția care pare a fi cea mai bună.

De-abia după ce decizia a fost luată, sistemul trece în faza a 2-a ; soluția aleasă este realizată prin activitatea sistemului.

Activitatea unui sistem prezintă o anumită ciclicitate. Schimbarea condițiilor în care el acționează face ca soluția aleasă anterior să nu mai fie în mod necesar cea mai

bună. Sau, prin realizare, ea se dovedește a nu fi așa de satisfăcătoare pe cît s-a crezut inițial. Din această cauză, sistemul se reîntoarce din faza de execuție în faza de decizie. Situația este reanalizată. Se caută formularea de noi soluții posibile. Acestea sînt supuse unei noi evaluări. Se ia o nouă decizie.

Să analizăm acum mai amănunțit modul în care se desfășoară procesul de decizie. Pentru a găsi o soluție, sistemul trebuie să exploreze posibilul acțional. Acest posibil poate fi mai restrîns sau mai larg. În relativ puține cazuri un sistem dispune doar de o singură soluție posibilă. De regulă, posibilul acțional conține cel puțin două soluții posibile. Problema este deci descoperirea, formularea cît mai multor alternative. Explorarea posibilului acțional reprezintă o activitate pur cognitivă. Eficiența ei depinde în mod esențial de instrumentele de cunoaștere de care sistemul dispune. Aceste instrumente pot fi foarte puternice — explorarea posibilului duce la depistarea unei game largi de soluții bune și foarte bune sau relativ slabe, realizate la nivelul cunoașterii comune — în cazul în care sistemul reușește să formuleze un număr relativ restrîns de alternative, nu foarte eficiente. Nivelul de cunoștințe care permite unui sistem explorarea posibilului său acțional reprezintă un factor foarte important pentru tipul de strategii adoptate în procesul de luare a deciziilor. El generează *gradul de certitudine/incertitudine* al sistemului în procesul de luare a deciziilor (vezi capitolul al II-lea). Continuumul certitudine/incertitudine nu are două limite : *incertitudine completă* — sistemul are un mijloc de a explora posibilul său —, *certitudine completă* — sistemul are mijloacele de a formula toate soluțiile posibile, de a determina valoarea lor și de a alege, în consecință, pe cea mai bună. Nici una dintre aceste limite nu caracterizează situația sistemelor sociale reale decît în mod excepțional. De regulă, situația cognitivă a sistemelor sociale este caracterizată printr-un anumit grad de incertitudine. Cu alte cuvinte, sistemele sînt în posesia unei anumite cantități de informații asupra posibilităților lor de acțiune sau au o serie de instrumente de obținere a informațiilor care să îmbunătățească baza cognitivă în care are loc alegerea fără însă a avea o cunoaștere completă.

Este necesar să mai distingem între *incertitudinea obiectivă* și *incertitudinea subiectivă*. Incertitudinea obiectivă se referă la raportul dintre volumul de cunoștințe necesar pentru o cunoaștere completă a posibilului acțional și volumul de cunoștințe pe care sistemul social în cauză îl posedă în mod real.

Incertitudinea subiectivă se referă la „imaginea" pe care sistemul o are asupra acestui raport. Ea este *perceperea* incertitudinii obiective.

Incertitudinea obiectivă și cea subiectivă nu coincid în mod necesar. O ridicată incertitudine obiectivă poate fi însoțită de o scăzută incertitudine subiectivă. Sau invers. Această relativă independență a incertitudinii subiective în raport cu incertitudinea obiectivă este, așa cum se va vedea mai departe, foarte importantă pentru înțelegerea unor mecanisme ale funcționării sistemelor sociale.

Putem distinge *două tipuri* de incertitudine obiectivă, cu efecte deosebite asupra comportamentului sistemelor sociale :

a) *Incertitudinea ireductibilă* este incertitudinea pe care sistemul nu o poate reduce sistematic și continuu prin mijloacele cognitive de care dispune. Aceasta nu înseamnă că sistemul nu poate să reducă deloc incertitudinea sa, ci că această reducere este peste o anumită limită, mai mult întîmplătoare.

b) *Incertitudinea reductibilă* — sistemul are mijloacele cognitive de a reduce sistematic și progresiv incertitudinea. Nu este vorba de a reduce complet incertitudinea, ci de a realiza o alegere rațională în condiții de incertitudine, de a obține cît mai multă informație suplimentară, cu mijloace cognitive adecvate.

O comunitate primitivă reprezintă un exemplu tipic pentru primul tip de incertitudine. Ea nu posedă mijloacele de cunoaștere necesare unei reduceri sistematice și progresive a incertitudinii în care acționează. O întreprindere industrială modernă este, dimpotrivă, un exemplu pentru cel de-al doilea tip. Ea posedă mijloacele necesare pentru a reduce sistematic incertitudinea sa în privința cerințelor pieței, pentru a face prognoze în ceea ce privește tendințele inovațiilor tehnologice etc.

Incertitudinea ireductibilă caracterizează sistemele sociale care nu dispun de mijloace sistematice de cunoaș-

tere, capabile să asigure o continuă îmbunătățire a capacității de înțelegere a situațiilor și de perfecționare a propriei lor activități. Ea este specifică în mod special cunoașterii comune, empirice, care, după o anumită acumulare, atinge o limită pe care nu o mai poate depăși decît în mod accidental. Incertitudinea reductibilă este, dimpotrivă, caracteristică sistemelor sociale care dispun de mijloace cognitive științifice, capabile să dezvolte sistematic baza de cunoaștere, oferind o certitudine superioară bunului-simț.

În acest punct putem să dăm o formulare, în termeni mai concreți, ipotezei fundamentale a acestui capitol.

*Cele două tipuri de incertitudine (cu sau fără șanse de reducere) tind să producă stiluri de conducere diferite : incertitudinea ireductibilă va tinde să producă un stil de conducere autoritar, iar incertitudinea reductibilă va tinde să producă un stil de conducere democratic.*

În cele ce urmează vom analiza pe rînd mecanismele de decizii în cele două tipuri de incertitudine. În mod special vom încerca să aducem argumente în favoarea primei părți a ipotezei : incertitudinea ireductibilă tinde să genereze practici de conducere autoritare.

O asemenea analiză are implicații practice deosebit de importante. Procesul de cristalizare și difuzare a stilului de conducere colectiv trebuie să ia în considerare și condițiile cognitive ale activității de conducere. Elaborarea metodelor de decizie reprezintă un aspect foarte important în acest cadru.

Această analiză se detașează de punctul de vedere tradițional asupra raționalității umane. Modelul tradițional al raționalității se baza pe presupoziția unei complete certitudini. O asemenea presupoziție nu este însă realistă. Raționalitatea umană se exercită în condiții de relativă incertitudine. Ea trebuie să înfrunte incertitudinea. Strategiile pe care le dezvoltă vor fi adaptate acestor condiții. Cititorul interesat poate găsi dezvoltată pe larg această idee în lucrările lui H. Simon *(91, 92)*.

**Punctele critice ale procesului de luare a deciziei în condiții de incertitudine ireductibilă.** În condițiile unei certitudini complete, faza de luare a deciziilor are următoarea structură :

— Pe baza analizei complete a posibilului acțional, sistemul formulează *toate* soluțiile posibile.

— După ce a formulat toate soluțiile posibile, este determinată în mod complet valoarea lor, în așa fel încît acestea să poată fi ordonate riguros pe un continuum de la cea mai proastă soluție la cea mai bună.

— Pe baza acestei ordonări, sistemul alege cea mai bună soluție.

În unele cazuri există metode de a calcula *direct* cea mai bună soluție posibilă (soluția optimă). De exemplu, metodele de programare liniară.

Să analizăm acum modul în care se desfășoară procesul de luare a deciziilor în condiții de incertitudine ireductibilă.

*Etapa 1.* Datorită cunoștințelor limitate asupra posibilului acțional, sistemul reușește să formuleze doar *o parte* dintre soluțiile posibile. El nu știe însă : a) dacă printre cele 2—3 soluții formulate se găsește și soluția cea mai bună, sau una apropiată de aceasta, sau cel puțin o soluție satisfăcătoare ; b) dacă, continuînd efortul de analiză a posibilului acțional, va reuși să mai formuleze și alte soluții posibile, în speranța că printre acestea se va găsi o soluție mai bună. Datorită lipsei unor mijloace sistematice de reducere a incertitudinii, sistemul nu poate realiza nici o previziune în ceea ce privește șansele sale de reușită dacă continuă căutarea în această fază. Reușita este în aceste condiții mai mult *accidentală*. Sistemul este supus unei presiuni contradictorii : pe de o parte, incertitudinea subiectivă asupra posibilului acțional reprezintă o puternică motivație de a continua căutarea de noi soluții, iar pe de altă parte, presiunea exercitată de a trece în etapa următoare tinde să stopeze cercetarea.

La un moment dat, sistemele vor trebui să oprească cercetarea, deoarece șansa de a descoperi noi soluții, mai bune, este prea mică în raport cu costul cercetării și al perioadei în care decizia este amînată.

Eforturile cognitive făcute în această fază au ca rezultat o oarecare reducere a incertitudinii, dar, după stoparea cercetării de noi soluții, rămîne în sistem o cantitate de incertitudine relativă la realizarea obiectivelor acestei etape. Să numim incertitudinea rămasă după consumarea eforturilor cognitive *incertitudine reziduală.*

Incertitudinea reziduală este *subiectivă*. Ea reprezintă, în fapt, o percepere a unui grad oarecare de *neîntemeiere* cognitivă a unei decizii luate. În calitatea de incertitudine subiectivă, ea poate varia relativ independent de incertitudinea obiectivă. De aceea, așa cum se va vedea, asupra ei pot acționa o mulțime de factori care nu afectează incertitudinea obiectivă propriu-zisă.

Trecerea sistemului în etapa a 2-a — evaluarea soluțiilor — este deci însoțită de acumularea în sistem a unei incertitudini reziduale în legătură cu eficiența primei etape.

Există o proprietate a incertitudinii subiective foarte importante în perspectiva acestei analize : *gradul de incertitudine subiectivă (deci asumarea incertitudinii obiective) a unui sistem social cu privire la o problemă oarecare este în funcție de gradul de centralitate a respectivei probleme.*

Cu alte cuvinte, incertitudinea subiectivă generată de o decizie oarecare tinde să scadă în măsura în care problema în cauză se deplasează din centrul preocupărilor spre „periferie".

Luarea deciziei de a stopa căutarea de noi soluții împinge sistemul în faza a 2-a, schimbînd orientarea principală spre o altă problemă — evaluarea soluțiilor. Din această cauză, ne putem aștepta ca o asemenea decizie să fie de natură a absorbi o parte din incertitudinea subiectivă reziduală a etapei 1 prin mutarea centrului de interes spre o nouă problematică. O asemenea reducere a incertitudinii subiective este parțială și foarte instabilă, fiind în funcție doar de orientarea sistemului. Ea nu este în fapt o reducere a incertitudinii obiective, ci doar a incertitudinii subiective.

*Etapa a 2-a.* Pentru a alege o soluție din mulțimea soluțiilor formulate este necesară o evaluare a acestora, cu alte cuvinte este necesar să se cunoască suficient despre fiecare soluție, încît ele să poată fi ordonate pe un continuum de la cea mai proastă la cea mai bună. De cele mai multe ori, sistemele nu dețin o asemenea cunoaștere. Există un anumit grad de incertitudine în raport cu valoarea soluțiilor, astfel încît nu este posibil să le ordonezi în mod clar. Sistemul încearcă din această cauză să obțină o cantitate mai mare de informație,

astfel încît să reducă din incertitudine. Se ajunge din nou la o situație similară cu cea din etapa 1. Există un moment în care sistemul trebuie să stopeze căutarea de informații suplimentare, pentru a putea trece la etapele următoare, fără însă a fi reușit să absoarbă complet incertitudinea legată de evaluarea soluțiilor. Sistemul nu poate ști dacă o continuare a cercetării poate duce realmente la obținerea unor informații relevante și nici dacă costul cercetării și pierderile de timp acoperă plusul de informații obținut. Mai intervine încă un aspect foarte important. Peste un anumit prag, acumularea de informații poate avea un efect contrar celui așteptat : în loc să ducă la o mai certă diferențiere a soluțiilor, ea poate pune în evidență complexitatea reală a problemei, crescînd incertitudinea subiectivă. Creșterea cantității de informații nu corelează deci *liniar* cu creșterea certitudinii subiective. În mod paradoxal, o cantitate mai mică de informații poate crea o imagine subiectivă mai organizată și diferențiatoare, în timp ce o creștere a cantității de informație poate face imposibilă o structurare a ei, generînd o înaltă incertitudine.

Deși nu s-au făcut analize sistematice asupra acestui aspect, unele cercetări experimentale întreprinse susțin o asemenea teză. Vom folosi pentru ilustrare experimentul lui Siebel și Lanzetta *(88)*. Ei au încercat să analizeze comportamentul a două tipuri de persoane — „persoane structural simple" și „persoane structural complexe" — în situații de decizie cu un grad ridicat de incertitudine. Caracteristica de „structural simplu" sau „complex" se referă la cantitatea de informație asupra situației culese, la numărul de alternative formulate și examinate. După măsurarea acestor caracteristici, subiecții participanți la experiență au fost supuși unei pregătiri speciale în sensul dezvoltării capacității lor de asimilare a informațiilor, deci a creșterii „complexității". După realizarea unui asemenea antrenament, persoanele structural simple s-au apropiat, din punctul de vedere al achiziției de informații și al prelucrării lor, de persoanele structural complexe. Surpriza experimentului a fost însă faptul că persoanele structural complexe nu și-au modificat în mod semnificativ capacitatea de achiziție și prelucrare a informațiilor. Explicația dată de autori acestui rezultat este că ar putea să existe un nivel „optim" de achiziție

și prelucrare a informației în condițiile cercetate și că persoanele structural complexe sînt apropiate de acest nivel. Putem presupune deci mai departe că, dincolo de acest nivel optim, o acumulare suplimentară de informații ar putea chiar să genereze o performanță inferioară. În teoria informației se cunoaște fenomenul de blocare produs de un volum prea mare de informație, care nu mai poate fi manipulat.

Stoparea cercetării înainte de a se ajunge la o certitudine satisfăcătoare în ceea ce privește valoarea soluțiilor formulate generează o nouă incertitudine reziduală, care se cumulează cu incertitudinea reziduală din faza 1.

*Etapa a 3-a* — alegerea. Dacă în etapa a 2-a s-ar ajunge la o imagine *diferențiată* și *stabilă* a valorilor soluțiilor, decizia ar fi un act automat. Imaginea valorii soluțiilor trebuie să fie diferențiată în sensul că soluțiile pot fi clar ordonate pe un continuum de la cea mai bună la cea mai proastă. Ea trebuie să fie stabilă în sensul că adiția de informație nu este probabil a schimba scara de preferințe. De regulă, sistemul se află într-o situație de genul următor : pentru fiecare soluție posibilă există o mulțime de argumente pro și contra, care însă nu pot intra într-un calcul clar, diferențiator. Există un grad ridicat de incertitudine în legătură cu consecințele potențiale ale soluțiilor. Orice informație adițională ar putea duce la răsturnarea evaluărilor care se prefigurează. În condițiile în care există un grad de incertitudine suficient de ridicat, încît nu se poate realiza nici o discriminare clară și stabilă între soluțiile posibile, decizia devine extrem de dificilă.

Într-un anumit fel, această lipsă de diferențiere stabilă generată de incertitudine face ca soluțiile să apară ca fiind *egale*. Nu înseamnă că ele ar fi egale în realitate, ci doar că subiectul, datorită incertitudinii sale, nu poate face nici o diferențiere între ele. Dacă dintr-un punct de vedere o soluție pare a fi mai bună, din altul ea pare mai proastă. Această exprimare nu este metaforică, ci are un conținut foarte exact : sistemul social în cauză nu poate face nici o predicție rezonabilă în ceea ce privește posibilitatea ca o soluție să fie mai bună decît celelalte. Pentru el, probabilitatea ca fiecare soluție examinată să fie cea mai bună este egală. Soluțiile care erau evident mai slabe au fost deja eliminate din com-

petiție, alegerea purtîndu-se doar între soluțiile care nu mai pot fi discriminate. O asemenea stare de incertitudine nu este deloc excepțională. Chiar în măsura în care există dintr-un anumit punct de vedere anumite criterii, incompletitudinea cunoașterii face ca încrederea în ele să fie subminată, ajungîndu-se pînă la urmă la o egalitate nediferențiată. Să luăm cîteva exemple.

O întreprindere intenționează să producă un nou tip de produse pentru care are mai multe variante. Problema este de a alege între posibilitățile existente. Fiecare variantă are avantajele și dezavantajele sale, imediate sau de lungă perspectivă. Dacă dintr-un punct de vedere o variantă este mai avantajoasă, din alt punct de vedere ea poate fi mai puțin avantajoasă. Nu sînt rare situațiile de acest gen cînd este practic imposibil a se realiza o diferențiere certă între variante. Un alt exemplu : tratamentul bolilor nervoase. Există în această privință o mulțime de școli, teorii, metode. Fiecare dintre ele are avantajele și dezavantajele sale.

Într-un fel, incertitudinea asupra valorii alternativelor formulate reproduce mereu dilema „măgarului lui Buridan". Dacă ar exista cel mai mic semn de avantaj al unei soluții asupra celorlalte, ar fi rațional ca această soluție să fie aleasă. Dificultatea este însă că de multe ori incertitudinea exclude posibilitatea atribuirii oricărui avantaj sigur uneia sau alteia dintre alternative.

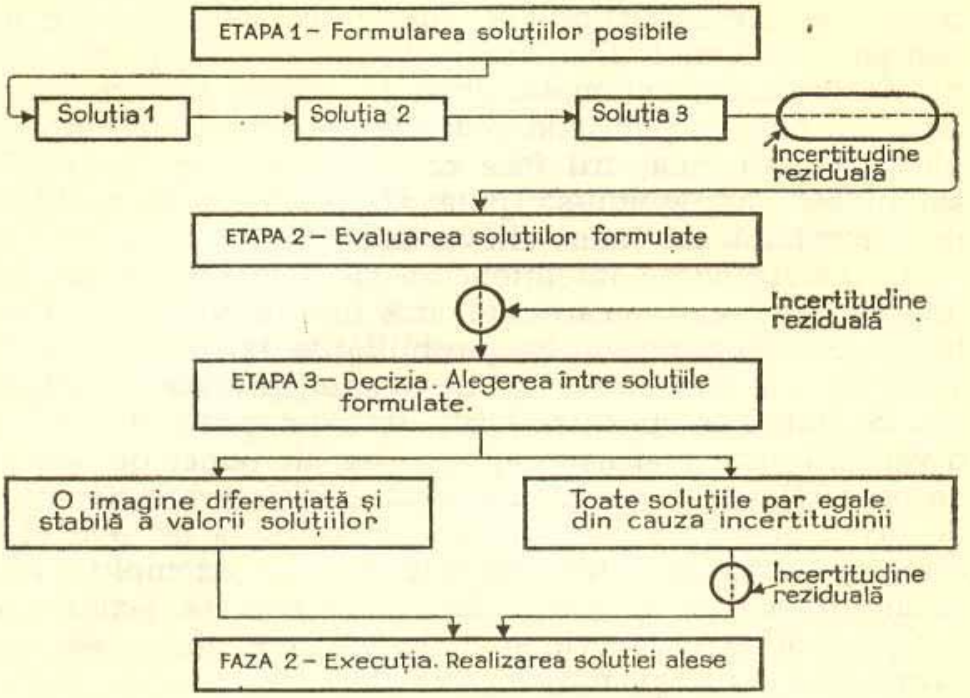
În schema nr. 2 sînt notate punctele critice generatoare de incertitudine ale procesului de luare a deciziilor în condiții de incertitudine ireductibilă.

După cum se vede, fiecare etapă a fazei de decizie conține un *punct critic,* caracterizat prin faptul că o decizie de stopare a căutării de informație suplimentară este luată, cu toate că incertitudinea nu a fost redusă în mod satisfăcător. După depășirea fiecărei etape, o incertitudine reziduală rămîne încă în sistem.

Trecerea de la faza de decizie la cea de execuție este însoțită de apariția unei incertitudini reziduale rezultată din cumularea incertitudinilor reziduale ale celor trei etape ale procesului de decizie :

— mai există și alte soluții *posibile,* mai bune, decît cele formulate ?

— mai există și alte informații relevante pentru evaluarea soluțiilor formulate ?




*Schema nr. 2.* Punctele critice ale procesului de decizie în situații de incertitudine ireductibilă. Liniile punctate indică momentele în care activitatea de reducere a incertitudinii prin mijloace cognitive a fost stopată. Aici este generată incertitudinea reziduală.

— este soluția aleasă *cea mai bună* dintre soluțiile formulate ?

Înainte de a trece mai departe, este necesar să analizăm semnificațiile incertitudinii reziduale pentru funcționarea sistemelor sociale.

Incertitudinea subiectivă (incertitudinea asumată, percepută deci) are un rol funcțional pozitiv : ea motivează activitatea de cunoaștere, avînd ca efect ridicarea calității deciziilor.

Și incertitudinea reziduală are un rol pozitiv în dinamica sistemelor sociale. Ea generează o atitudine critică față de deciziile luate, deschizînd posibilitatea unei revizuiri a lor atunci cînd condițiile o permit. În condiții de incertitudine ireductibilă, incertitudinea reziduală poate avea însă o serie de consecințe negative asupra funcționării sistemului. Cele mai importante sînt următoarele :

1. Paralizarea procesului de luare a deciziei. Se creează primejdia ca sistemul să oscileze indefinit în cercetarea

diferitelor soluții, fără a putea să decidă pentru una dintre ele, sau să facă eforturi fără mari șanse de reușită în căutarea unor soluții noi, mai bune.

Oscilația este dată de acțiunea a două tendințe contrare : pe de o parte, cerința de a trece la acțiune, iar pe de altă parte, tentația de reîntoarcere în etapele depășite pentru a elimina incertitudinea reziduală.

2. Paralizarea efortului de execuție propriu-zis. Realizarea soluției alese va fi afectată mereu de îndoiala cu privire la calitatea respectivei soluții. Mai mult, există pericolul ca după primele dificultăți apărute, care sporesc îndoielile, soluția să fie abandonată și sistemul să se reîntoarcă în faza de decizie pentru a căuta o nouă soluție, mai bună. Gradul ridicat de incertitudine, lipsa mijloacelor cognitive sigure de reducere a ei fac însă ca șansele găsirii unei soluții mai bune să fie mici. De aceea, în multe situații de acest gen, cea mai bună strategie este adesea a se căuta îmbunătățirea soluției alese, realizînd-o pe aceasta cu toată energia, decît să fie reînnoite căutările de alternative.

Să presupunem un colectiv de cercetare. El trebuie, de exemplu, să creeze un nou procedeu tehnologic. Dacă există mai multe căi relativ diferite de realizare a acestuia și dacă incertitudinea în legătură cu valoarea acestor posibilități este ridicată, atunci procesul de luare a deciziei poate fi complet blocat. Nici un consens pe baze cognitive suficient de clare nu poate fi atins. Mai mult, luarea unei decizii oarecare și trecerea la realizarea ei poate fi mereu pusă sub semnul întrebării de către participanți. Există continuu pericolul ca prima dificultate mai serioasă întîlnită să readucă colectivul de cercetare în faza examinării căilor alternative de realizare a procedeului tehnologic în cauză.

3. Așa cum au arătat multe cercetări, incertitudinea creează în sistem anxietate, frustrare, insatisfacție. În special atunci cînd nu este urmată de o activitate de reducere (așa cum este cazul incertitudinii reziduale), ea este inconfortabilă psihologic și social.

4. Incertitudinea încurajează un climat de conflicte și tensiune în sistem. Inexistența unor mijloace cognitive satisfăcătoare de a soluționa diferențele de opinii reprezintă o sursă continuă de conflicte. Mai mult decît atît.

Conflictele și tensiunile deja existente în sistem sînt întreținute, găsindu-și o proiecție în situațiile de incertitudine. Lipsa unor argumente pro sau contra suficient de puternice transformă atitudinile din procesul deciziei în instrument al conflictului. Prin aceasta conflictul interpersonal sau social întreținut de incertitudine reprezintă un stimulent supraadăugat al paralizării activității sistemului. Se stabilește un fel de cerc vicios între conflictele din sistem și starea de incertitudine. Incertitudinea reziduală întărește conflictul, iar acesta sporește receptivitatea față de incertitudinea reziduală, menținînd-o și amplificînd-o. Dorința de a demonstra că soluția aleasă nu este cea mai potrivită, pe lîngă declanșarea de puternice presiuni în sensul reîntoarcerii în faza de decizie și reluare a căutării de noi soluții, poate să submineze activitatea de realizare a soluției decise, acționînd în acest fel ca o „profeție care se autorealizează".

Există un anumit specific al sistemelor sociale care este de natură a spori incertitudinea în procesul de luare a deciziilor. Indivizii participanți diferă din punctul de vedere al experienței, al poziției lor sociale, deci și al intereselor asociate cu aceasta. Aceste diferențe creează perspective diferite asupra situației, mărindu-se astfel incertitudinea, făcînd mai dificilă realizarea unui consens. În acest sens se poate afirma că, în condițiile incertitudinii ireductibile, o persoană poate mai repede să ajungă la o imagine coerentă structurată asupra situației (nu contează cît de adecvată este ea), decît mai multe persoane. Putem conchide deci că, în aceste condiții, incertitudinea subiectivă a unui sistem social din acest punct de vedere tinde să fie *mai mare* decît incertitudinea subiectivă a unei singure persoane.

Din analiza de mai sus se pot desprinde două probleme majore care apar în fața funcționării sistemelor sociale în această perspectivă :

a) Ce strategii sînt cele mai potrivite pentru a lua decizii în condițiile de incertitudine ireductibilă ?

b) Ce mijloace va adopta sistemul pentru a face față incertitudinii reziduale acumulate în cursul fazei de decizie, în condițiile în care, după cum am văzut, ea nu mai poate fi absorbită prin mijloace cognitive ? Să analizăm pe rînd aceste două chestiuni.

**Strategii de luare a deciziei în condiții de incertitudine ireductibilă.** Pe baza cunoștințelor existente, sistemul realizează o analiză a situației și efectuează o primă discriminare. El elimină alternativele care par nesatisfăcătoare (nu contează dacă în acest proces, datorită cunoștințelor limitate, el elimină și unele alternative bune), ajungînd la limitele cunoașterii sale efective. El este acum în fața unor alternative pe care nu le mai poate discrimina cu ajutorul cunoștințelor de care dispune și care îi apar ca fiind *egale* din punctul de vedere al probabilității fiecăreia de a fi soluția cea mai bună.

Întrebarea la care trebuie să răspundem este deci : ce strategie poate utiliza sistemul pentru a alege în aceste condiții ?

Este evident faptul că atunci cînd alternativele sînt subiectiv egale, în sensul că au o probabilitate egală de a fi cele mai bune, singura strategie disponibilă de alegere este *alegerea aleatoare*. În fapt, alegerea aleatoare conservă structura situației de alegere : dă șanse egale fiecărei alternative de a fi aleasă. Și, într-adevăr, dacă am analiza criteriile folosite de sistemele sociale aflate în situații de înaltă incertitudine, am fi uimiți de numărul mare de forme ale alegerii aleatoare utilizate. Uneori sînt folosite criterii aleatoare *explicite* (alegerea cu „ochii închiși", alegerea primei alternative care apare etc.). De cele mai multe ori însă sînt folosite criterii aleatoare *mascate*. Cu alte cuvinte, sub aparența unui criteriu *sigur* de discriminare, are loc, în fapt, o alegere aleatoare. A întreba zeii, oracolul, stelele etc. reprezintă criterii aleatoare, dar mascate. Sînt criterii aleatoare pentru că discriminarea operată de ele este absolut independentă de valoarea reală a soluțiilor. Ele dau șanse egale de a fi alese alternativelor între care nu se poate discrimina cu mijloace cognitive. Nu este deloc important pentru alegere ce fel de justificare este construită pe respectivul criteriu, cărui univers mitologic sau religios aparține. Toate aceste criterii sînt în fond echivalente, deoarece ele reprezintă tehnici de alegere aleatoare.

Modelul teoretic propus aici poate da un răspuns și la o altă întrebare, insolubilă în cadrul unei înțelegeri raționaliste tradiționale : de ce sistemele sociale aflate în incertitudine ireductibilă preferau, mai ales atunci

cînd era vorba de decizii de o importanță majoră pentru existența lor, criterii de alegere aleatoare mascate, și nu explicite ? Cu alte cuvinte, de ce au simțit ele nevoia să se automistifice, în loc de a opta pentru strategia cea mai rațională în aparență — alegerea aleatoare explicită ?

O asemenea strategie de alegere aleatoare explicită este egal de eficace cu alegerea aleatoare mascată, dar ea prezintă un anumit dezavantaj : conservă integral incertitudinea reziduală. Dimpotrivă, utilizarea unui criteriu aleator mascat are proprietatea de a absorbi în mare măsură sau chiar complet incertitudinea în momentul alegerii. Criteriul folosit pentru alegere este considerat ca fiind absolut cert, ca operînd alegerea cea mai bună. Oracolul, zeii, stelele operau în locul omului alegerea presupusă a fi cea mai potrivită. Teoretic nu rămînea nici o incertitudine în acest caz. În acest fel oamenii reușesc să trăiască într-o confortabilă certitudine subiectivă, în condiții de cea mai ridicată incertitudine obiectivă. Putem înțelege în acest punct de ce colectivitățile umane au reușit să supraviețuiască, în ciuda faptului că foloseau pentru luarea deciziilor criterii absolut false (așa cum sînt cele religioase). În fapt, colectivitățile umane întotdeauna au folosit destul de eficient toate cunoștințele pozitive pe care le aveau, recurgînd la criterii eronate în aparență, în fond aleatoare, mai ales la limita posibilităților lor cognitive, pentru rezolvarea situațiilor de incertitudine.

Există și alte criterii care pot fi, între anumite limite, considerate ca fiind criterii aleatoare de alegere. A cere, de exemplu, sfatul cuiva într-o situație de înaltă incertitudine este adesea important nu numai datorită plusului de informație pe care l-ar aduce, dar și faptului că reprezintă o alegere întîmplătoare. Punctul de vedere al altcuiva poate fi, în mod egal, adevărat sau fals cu propria opinie. El nu face decît să întărească întîmplător una dintre alternative, dînd imaginii despre alternative un caracter mai discriminatoriu și generînd un plus de certitudine subiectivă, mai importantă poate decît șansa suplimentară ca alegerea să fie mai bună.

Mai există și o altă variantă. Adesea sistemul dispune de un criteriu de alegere, dar care este relativ slab. El realizează o anumită discriminare, dar aceasta este

instabilă. Introducerea altor criterii ar putea inversa complet ordinea în sistemul de preferințe. Într-un anume sens, faptul că s-a ales acest criteriu slab (parțial adesea) sau un altul este o chestiune de întîmplare. S-ar putea ca folosirea unui criteriu slab să fie totuși superioară folosirii unui criteriu aleator. Incertitudinea reziduală este însă relativ ridicată. Pentru a absorbi, cel puțin parțial, această incertitudine, de foarte multe ori vom găsi următorul fenomen : criterii slabe de alegere sînt investite cu o valoare suplimentară. Valoarea suplimentară investită în criteriile slabe reprezintă diferența dintre valoarea lor obiectivă și valoarea atribuită de sistem. Sistemele consideră criteriile pe care ele le folosesc ca fiind mai eficiente (mai puternice, mai adevărate) decît sînt ele în realitate.

Atît folosirea unor criterii întîmplătoare mascate, cît și investirea cu valoarea suplimentară a criteriilor slabe au deci funcția de a reduce incertitudinea reziduală generată de faza de decizie.

O asemenea reducție are însă și o importantă consecință negativă pe care trebuie s-o notăm : ea blochează tendința sistemelor de a se perfecționa, de a-și lărgi cunoașterea. Pentru a exista motivația căutării de noi informații este necesară existența unei anumite incertitudini reziduale, cel puțin într-o stare latentă, dacă nu manifestă. În condiții de incertitudine ireductibilă, în care nu există șanse semnificative de îmbogățire a cunoașterii, efectul negativ al eliminării incertitudinii reziduale semnalat aici este minim. Sistemele au un caracter static, neevolutiv. Este interesant că sistemele „primitive", aflate în condiții de incertitudine obiectivă ridicată, fără însă a avea șanse de a o reduce substanțial, se caracterizează printr-o incertitudine subiectivă reziduală semnificativ mai redusă decît sistemele sociale actuale, a căror cunoaștere este net superioară. Acest efect paradoxal se datorește faptului că în condiții de incertitudine ireductibilă acționează nelimitat mecanismele de absorbție a incertitudinii subiective reziduale ; în cazul incertitudinii reductibile, orientarea spre perfecționare a sistemelor fiind obiectiv posibilă, existența incertitudinii subiective reziduale este funcțională pentru sistem, motivînd tendința continuă de îmbogățire a cunoașterii și de perfecționare a activității.

O altă strategie de alegere, formulată de H. Simon : căutarea este oprită după formularea primei soluții satisfăcătoare *(91)*. În loc să caute să formuleze mai întîi *toate* soluțiile posibile și apoi să aleagă dintre ele pe cea care i se pare a fi mai bună, sistemul se concentrează asupra formulării *unei* soluții, îi examinează valoarea și, dacă este satisfăcătoare, se oprește la ea. Dacă nu o găsește satisfăcătoare, trece la formularea altei soluții, oprindu-și căutarea după ce reușește să descopere prima soluție satisfăcătoare. În condiții de incertitudine ireductibilă, această strategie are o serie de avantaje remarcabile. În primul rînd, probabilitatea de a găsi o altă soluție care să fie mai bună este destul de redusă. Din această cauză riscul și costul prelungirii căutării de noi soluții după ce o soluție satisfăcătoare a fost găsită nu este adesea rezonabil. În al doilea rînd, chiar dacă sistemul a reușit să formuleze încă una sau mai multe soluții, mai bune sau mai proaste, apare dificila problemă a discriminării lor valorice. Alegînd deci prima soluție, ce pare satisfăcătoare, este eliminată etapa *alegerii* între mai multe soluții și, totodată, este redusă substanțial incertitudinea reziduală generată de un proces mai amplu de decizie. În fapt, nu există nici o diferență între a alege prima soluție satisfăcătoare formulată sau a alege la întîmplare una dintre cele două, trei sau patru soluții formulate. În acest caz, probabilitatea ca sistemul să adopte o soluție mai bună nu crește prin formularea de noi soluții. Din această perspectivă procedura alegerii primei soluții satisfăcătoare poate fi interpretată tot ca o alegere întîmplătoare, însă mult mai economicoasă. Din mulțimea soluțiilor posibile și care pot părea satisfăcătoare pentru sistem este aleasă prima soluție pe care sistemul a reușit s-o formuleze.

Și în acest caz, pentru a absorbi cît mai mult din incertitudinea reziduală, apare tendința de a investi o valoare suplimentară în această soluție. În general, sistemele care practică strategia alegerii primei soluții satisfăcătoare formulate dezvoltă o imagine specifică asupra situației de alegere. Sistemele sociale tradiționale care au recurs în mod sistematic la această strategie au tins să dezvolte pentru aprecierea alegerilor lor o *logică bivalentă :* o soluție poate să fie ori bună (adevărată), ori proastă (falsă). Ideea găsirii unor soluții *mai bune*, a opti-

mizării, este o idee surprinzător de nouă. Ea este specifică sistemelor orientate explicit spre dezvoltare.

În fine, o altă strategie este adoptarea soluțiilor deja *probate și perfecționate* în activitatea trecută a respectivului sistem sau a altor sisteme similare. În primul rînd, o soluție deja probată oferă cel puțin garanția unor rezultate satisfăcătoare. În al doilea rînd, prin practicare, ea este perfecționată, adaptată la condițiile concrete ale sistemului. O soluție oarecare poate deci să-și sporească calitatea prin perfecționări succesive. Odată aleasă și perfecționată, ea *devine* realmente mai bună decît multe soluții posibile care inițial ar fi putut fi chiar mai bune. Acesta este un alt argument care explică de ce în condiții de incertitudine ireductibilă sistemele preferă să aleagă o soluție satisfăcătoare și s-o perfecționeze pe aceasta, decît s-o critice și s-o abandoneze pentru a căuta o altă soluție care ar putea fi mai bună, dar a cărei descoperire nu este deloc certă. Dezvoltarea sistemelor sociale a fost, în aceste condiții, caracterizată mai mult de tendința de a perfecționa soluțiile inițial alese, decît de a explora soluțiile alternative. Doar eșecul clar al unei soluții a constituit o motivație suficient de puternică pentru sisteme de a căuta o soluție alternativă cu totul nouă. Culturile primitive reprezintă asemenea construcții extrem de complexe în jurul unei soluții alese inițial. Din acest punct de vedere, dezvoltarea lor are marcate similarități cu dezvoltarea sistemelor biologice. O anumită cale aleasă inițial își va pune amprenta pe întreaga evoluție ulterioară. Reorganizări structurale, nu determinate de criză, ci doar de dorința de a găsi căi mai eficiente, reprezintă un fenomen cu totul nou, caracteristic sistemelor sociale foarte dinamice, înzestrate cu puternice mijloace cognitive dezvoltate. Nu este surprinzător faptul că sistemele sociale în incertitudine ireductibilă manifestă o puternică tendință conservatoare. Soluția probată a fi suficient de bună, perfecționată totodată prin adaptări succesive, va fi în aceste condiții menținută, fără a mai fi explorate alte alternative. Nadel notează astfel că culturile primitive nu manifestă nici o tendință de a căuta și experimenta soluțiile alternative. Aceasta nu înseamnă, apreciază el, că este vorba de o tendință naturală, irațională, conservatoare. Dacă prin accident ele dau peste o nouă soluție care pare bună.

ele o vor adopta fără nici o dificultate *(70)*. Experiența trecută, sursă unică de cunoaștere pentru sistemele sociale tradiționale, are o orientare mai curînd conservatoare decît inovatoare. Ea este organizată în jurul soluțiilor existente. Chiar dacă este negativă în raport cu acestea, ea este totodată nerelevantă în raport cu orice altă soluție alternativă încă neexperimentată.

Strategia conservatoare de alegere a soluțiilor deja experimentate și perfecționate devine însă tot mai disfuncțională pe măsură ce instrumentele de cunoaștere se dezvoltă, crescînd eficiența căutării de noi soluții. Putem presupune că există un punct al acumulării de cunoștințe dincolo de care raporturile se inversează. Devine mai avantajos să se exploreze alternativele fundamentale, decît să se perfecționeze o alternativă care este satisfăcătoare, dar nu foarte bună.

O descriere amuzantă a acestei tendințe conservatoare de a perfecționa vechile soluții în loc de a explora alternativele se găsește în studiul lui St. Beer *Lumea pe care o conducem (8)*.

Și în acest caz, un mijloc esențial de absorbire a incertitudinii reziduale produsă de stoparea căutării de noi alternative se realizează prin investirea soluției adoptate în trecut cu o valoare suplimentară. Este un fapt adesea remarcat că soluțiile de organizare alese de către sistemele sociale în condiții de incertitudine ireductibilă (comunitățile arhaice, de pildă) sînt investite, prin ele însele, cu o valoare deosebit de intensă. Nadel, de exemplu, analizînd această problemă a valorii cu care sînt investite formele culturale în acest tip de comunități, consideră că nu putem explica marea stabilitate a formelor culturale tradiționale doar prin relativul lor succes din trecut. Trebuie să acceptăm existența unei valori investite în ele independente de succesul lor *(70)*. Nadel nu dă o explicație acestei valori suplimentare, ci consemnează doar faptul. Reflectînd asupra aceluiași tip de culturi, Durkheim sugera originea socială a sacralității. Formele de organizare a societății sînt în fapt, după părerea sa, obiectul, în ultimă instanță, al cultului religios. Sacralitatea este deci o formă prin care colectivitatea plasează o înaltă valoare asupra formelor sale sociale de viață. Etnocentrismul, atît de specific societăților tradiționale, reprezintă de asemenea un mod de a investi

cu valoare superioară soluțiile deja alese de către propriile culturi. Atașamentul puternic pentru propria cultură, neînțelegerea dusă pînă la intoleranță față de culturile străine reprezintă reacții de apărare împotriva potențialei incertitudini reziduale. Propriile soluții alternative sînt materializate în culturile vecine. Nu mai este nici măcar necesar ca ele să fie „imaginate". Pentru a le exclude din sfera posibilităților alternative, pentru a apăra de incertitudini propriile opțiuni, se dezvoltă o atitudine negativă explicabilă față de ele.

Exclusivismul cultural și intoleranța ar putea fi deci interpretate ca avînd, printre altele, funcția de a absorbi incertitudinea reziduală, eliminînd tendințele de explorare a alternativelor în condiții de ridicată incertitudine.

Modelul nostru teoretic permite formularea ipotezei că, pe măsură ce sistemele sociale își sporesc instrumentele cognitive de reducere a incertitudinii, vor acorda din ce în ce mai puțină valoare suplimentară soluțiilor deja existente, vor explora sistematic alternativele. Ele vor dezvolta o atitudine critică față de orice soluție, menținînd potențialitatea schimbării ei. În termenii teoriei marxiste, aceasta este o atitudine continuu revoluționară.

Mai decurge de aici o concluzie demnă de notat : sistemele sociale caracterizate printr-un tip de incertitudine ireductibilă tind să-și *asume subiectiv* un nivel comparativ mai scăzut de incertitudine decît sistemele cu mijloace puternice de cunoaștere. Rațiunea unei asemenea afirmații este că, dacă în primul caz asumarea subiectivă a incertitudinii are multiple consecințe disfuncționale, în cel de-al doilea caz ea este o condiție necesară perfecționării, dezvoltării. În afară de materialul faptic nesistematic, de genul celui invocat pînă acum, cercetări mai sistematice în legătură cu aceasta nu s-au făcut. Unele experimente de laborator (și în această calitate, valoarea lor probatorie trebuie să fie luată cu toată prudența necesară) au pus în evidență un efect de acest tip, fără a oferi însă o explicație pentru apariția sa. De exemplu, un asemenea efect paradoxal este înregistrat de R. Zajonc într-un experiment al său : subiecții care acționau în condiții de ridicată incertitudine obiectivă exprimau un grad de incertitudine subiectivă semnificativ mai redus decît subiecții care acționau în condiții de incertitudine mai scăzută *(109, 110)*. Evoluția științei (a

cunoașterii în general) reprezintă un caz tipic din acest punct de vedere. De regulă, gradul de incertitudine în raport cu formele și mecanismele cunoașterii este semnificativ mai redus în fazele de început decît în fazele de maturitate.

Putem afirma că asumarea incertitudinii reprezintă un indicator al unui sistem social cu instrumente cognitive eficace, aflat într-o dezvoltare conștientă și controlată.

Unele studii întreprinse asupra tipului de personalitate confirmă o asemenea teză. Este vorba în special de cercetările asupra așa-numitei personalități de tip „fascist" sau „autoritar" (Adorno), așa cum este ea măsurată de cunoscuta Scară *F*. Prin termenul de „personalitate autoritară sau fascistă", Adorno nu are în vedere ideologia fascistă, ci un anumit tip de personalitate care prin caracteristicile sale structurale (rigiditate psihologică, tendință de supunere necritică, receptivitate la prejudecăți, tendință de a manifesta ostilitate față de grupurile marginale etc.) a reprezentat un suport psihologic pentru fascismul german. În general, acest tip de personalitate este modelat și susține la rîndul său un stil autoritar de conducere.

Sales și Friend cercetează efectul succesului și eșecului asupra nivelului de autoritarism *(84)*. Experimentul demonstrează că eșecul crește, iar succesul scade nivelul de autoritarism al subiecților. Studiile clasice ale lui Adorno indică faptul că amenințarea reprezintă o cauză fundamentală a autoritarismului. Intervine aici și o variabilă internă — nivelul de anxietate produs de amenințare. Anxietatea poate fi interpretată ca o reacție posibilă la lipsa instrumentelor de reducere a incertitudinii. Subiecții caracterizați printr-un nivel mai ridicat de anxietate se deplasează mai accentuat către autoritarism în condițiile de eșec. Deci, nu eșecul propriu-zis, ci atitudinea față de el, — anxietatea, care, de fapt, apare în condiții de incertitudine în ceea ce privește redresarea — produce o tendință spre autoritarism.

Rockeach găsește că indivizii care se simt izolați, singuri, lipsiți de ajutor tind să formeze sisteme închise de gîndire (una dintre caracteristicile personalității autoritare). „Dogmatismul", cum numește el acest tip de gîndire, reprezintă un sistem cognitiv de apărare împotriva

anxietății *(82)*. Ca și în cazul autoritarismului, dogmatismul psihologic (rigiditatea) provine din experiența fundamentală de anxietate. Rockeach și Kemp avansează ipoteza că indivizii care au prezentat în copilărie un înalt nivel de anxietate vor fi caracterizați printr-un înalt nivel de dogmatism psihologic *(83)*. Hanson și Clune verifică empiric această ipoteză și o regăsesc adevărată *(39)*.

Simonson și Lundy au găsit că eficacitatea comunicațiilor de persuasiune este mai ridicată, *indiferent de conținutul lor*, în condiții de înaltă teamă irelevantă *(93)*. Explicația oferită este următoarea : teama creează o înaltă incertitudine și, în consecință, o înaltă tendință spre conformism. Acceptarea comunicației are efectul reducerii incertitudinii. Există o serie de experimente interesante pentru analiza noastră asupra comportamentului în situații de alegere. Reluînd clasificarea amintită mai înainte, în persoane cu structuri complexe și persoane cu structuri simple, Harvey, Hurt și Schroder găsesc că în medii care stimulează comportamentul explorator și încercarea de a găsi noi mijloace de atingere a scopurilor se formează persoane cu structuri complexe *(86)*. Această teză este în fapt echivalentă cu teza analizată de noi : incertitudinea reductibilă generează o abordare cognitivă mai complexă.

În fine, pe lîngă cele enumerate pînă aici, *stilul de conducere autoritar reprezintă o altă strategie de luare a deciziilor în condiții de incertitudine ireductibilă*. El oferă soluții specifice pentru cele două mari dificultăți ale deciziei în aceste condiții : a) cum să fie luată o decizie și b) cum să fie absorbită o cît mai mare cantitate de incertitudine reziduală.

Se înțelege aici prin stil autoritar al conducerii directe (vezi capitolul al IV-lea) diviziunea netă între funcții de conducere și cea de execuție, conducerea fiind delegată unei persoane din grup — șeful grupului.

Se pot aduce următoarele argumente în sprijinul acestei teze :

1. Conducerea autoritară poate fi interpretată, în anumite condiții, ca o variantă a alegerii aleatoare de care s-a vorbit mai sus. În condițiile în care s-au formulat un număr de soluții între care, pe baza cunoștințelor existente, nu mai este posibilă o discriminare clară, grupul poate delega funcția de alegere unei singure persoane

— conducătorul său. Şansa ca soluţia aleasă de acesta să fie cea mai bună este, în principiu, egală cu a oricărui alt membru al grupului. În foarte multe cazuri însă, selecţia conducătorului după anumite criterii — vîrstă, experienţă, prestigiu, capacitate dovedită anterior, pregătire şcolară formală etc. — reprezintă o garanţie pentru faptul că alegerea făcută are şanse de a fi mai bună decît a celorlalţi membri ai grupului. În acest caz, conducătorul produce decizii mai bune decît o alegere aleatoare. Interesant este însă faptul că în multe situaţii (societăţile cu o adîncă stratificare) criteriile alegerii conducătorilor la diferitele niveluri ale organizării sociale nu sînt de natură a asigura în mod necesar o capacitate mai ridicată de decizie. De exemplu, criteriile de apartenenţă la o anumită clasă socială. În aceste condiţii alegerea operată de conducător nu va fi în mod necesar superioară alegerii făcute de oricare alt membru al grupului. Mai mult, în condiţii de înaltă incertitudine, ea nu va fi neapărat superioară alegerii aleatoare.

2. Se produce o imagine mai structurată a situaţiei, facilitîndu-se astfel alegerea. Incertitudinea reziduală va fi şi ea sensibil mai scăzută. Aşa cum se sugera mai sus, imaginea situaţiei este probabil a prezenta un grad mai scăzut de structurare la nivelul grupului decît la nivelul individului. În acest sens, localizarea deciziei la nivelul unui singur individ, deşi produce o pierdere însemnată în volumul total de informaţie, poate cîştiga în mod substanţial din punctul de vedere al gradului de structurare a definirii problemei de soluţionat.

Prin aceasta, decizia se poate lua mai uşor, iar cantitatea de incertitudine reziduală subiectivă va fi sensibil mai mică.

Există un experiment foarte cunoscut al lui M. Sherif, care demonstrează că, în condiţii de înaltă incertitudine, grupul tinde în mod spontan spre depăşirea diferenţelor individuale de percepere a situaţiei şi spre elaborarea unei definiţii comune, care se impune ca o normă de grup *(89)*. Experimentul a fost următorul : s-a folosit un punct luminos într-o cameră întunecoasă. În aceste condiţii apare iluzia că punctul se deplasează, deşi în fapt el rămîne nemişcat. Sherif a constatat următorul fenomen : aprecierile cu privire la deplasarea punctului erau mult mai diverse atunci cînd erau făcute de persoane

absolut separate decît atunci cînd ele erau făcute de persoane în grup ; aprecierea grupului (definiția comună dată situației) nu era mai adecvată decît aprecierile individuale independente.

Această constatare confirmă teza expusă mai sus că definiția comună a situației este importantă în special prin faptul că face posibilă decizia în incertitudine ridicată, generînd totodată o scăzută incertitudine reziduală.

Pentru analiza noastră este interesantă și o altă constatare pe care Sherif o face în urma acestui experiment. Definirea situației de către persoane care dețin poziții de autoritate are o puternică influență structurantă asupra definiției elaborate de grup. Conducătorul are deci funcții mai largi decît elaborarea de decizii. El are un rol activ în elaborarea unui mod comun de înțelegere a situației, în crearea unui larg consens necesar oricărei activități de grup.

Delegarea deciziei produce nu numai o scădere globală a incertitudinii subiective, facilitînd constituirea unei imagini coerente a situației, dar produce și o *localizare* diferențiată a ei la nivelul grupului. Incertitudinea este retrasă de la nivelul grupului executant și concentrată în mod special la nivelul conducerii sale. Apare deci o diferență între nivelul incertitudinii la nivelul grupului executant și nivelul incertitudinii la nivelul conducerii grupului. Neparticiparea la procesul de conducere poate diminua sensibil incertitudinea la nivelul execuției. Acest efect poate decurge chiar și numai din fenomenul „centralității" analizat mai înainte. Pentru execuție, decizia nemaifiind în centrul preocupărilor, va genera mai puțină incertitudine. Cu aceasta, o serie de efecte disfuncționale ale incertitudinii la nivelul grupului — tensiune, conflict, anxietate, paralizarea execuției etc. — sînt sensibil restrînse.

Diferența de incertitudine dintre execuție și decizie are largi implicații asupra înțelegerii funcționării sistemelor sociale. Această diferențiere nu reprezintă numai *efectul* delegării autorității de decizie, dar și *precondiția sa funcțională*. Cu alte cuvinte, delegarea autorității nu este posibilă *decît* cu condiția existenței unei concentrări a incertitudinii la nivelul conducerii grupului. Să ne imaginăm cazul în care incertitudinea ar fi în mod egal distribuită în cadrul grupului. Datorită proprietății incer-

titudinii de a genera mai multe alternative greu de diferențiat oricărei soluții propuse de conducerea grupului, i se vor opune alte soluții posibile. În condițiile în care fiecare decizie a conducătorului grupului va fi întîmpinată cu îndoieli, critici, obiecții, mergîndu-se pînă la opunerea de alternative, fără însă a le putea discrimina cu mijloace cognitive, delegarea autorității luării deciziei va fi mereu pusă sub semnul îndoielii, ajungîndu-se pînă la anularea ei în fapt. Delegarea autorității luării deciziei poate să funcționeze numai în condițiile în care deciziile luate nu sînt puse la îndoială, ci acceptate ca bune. Or, tocmai acest lucru nu este posibil în condiții de incertitudine egal distribuită în grup. Reamintim teza că un real consens nu poate fi realizat, de regulă, decît în condițiile în care există un anumit grad suficient de ridicat de certitudine. În incertitudine ridicată și egal difuzată în grup, realizarea unui consens real în jurul deciziilor conducătorului grupului este deci destul de improbabilă.

Următoarea problemă ce se impune analizei este : cum se poate realiza localizarea incertitudinii la nivelul funcției de decizie. Din cele spuse mai sus reiese că diferențierea de incertitudine la nivelul deciziei și al execuției reprezintă din acest punct de vedere și un obiectiv pe care, mai mult sau mai puțin explicit, stilul de conducere autoritar este obligat să și-l propună. Există cîteva strategii posibile pentru realizarea acestei situații :

a) Deosebirea dintre conducere și execuție se bazează pe o participare diferențiată la fazele activității sistemului. Grupul executant este menținut numai în faza de execuție, nemaiavînd accesul la faza de decizie. Doar conducătorul grupului parcurge faza de decizie. Grupul executant „așteaptă" parcurgerea acestei faze de către conducător. În ceea ce privește deci decizia, este cultivată o atitudine de *pasivitate* la nivelul grupului executant. Această demarcație este adesea consfințită prin reguli formale, prin responsabilități clar stabilite, prin drepturi explicit formulate.

b) Crearea unui decalaj de cunoaștere între cele două niveluri de execuție și de conducere. Informația scăzută este un factor determinant al atitudinii pasive față de procesul de luare a deciziei. Aceasta înseamnă că executanții nu vor încerca să formuleze ei înșiși alternative sau să evalueze soluțiile alese de conducere. Diferența

de cunoaștere poate fi un produs al pregătirii formale speciale a conducătorilor, a diferențelor de experiență sau pur și simplu a poziției în sistemul informațional existent. Prin poziția sa, conducătorul unui grup deține o informație mai bogată decît membrii grupului. Structura însăși a sistemului informațional are ca efect restrîngerea circulației informațiilor în așa fel încît diferența de cunoaștere dintre conducător și grup este creată și menținută.

c) Investirea deciziilor luate cu o valoare suplimentară. În cazul stilului de conducere autoritar, această strategie funcționează într-un mod foarte extins. De obicei, soluția decisă de conducere este considerată în aceste condiții ca fiind cea mai bună. Funcția investirii deciziei luate de conducătorul grupului cu valoare suplimentară este dublă : aceea de a bloca participarea grupului la activitatea de decizie și de a absorbi incertitudinea reziduală.

Există mai multe mecanisme de investire cu valoare suplimentară a deciziilor luate de conducerea grupului în aceste condiții :

1. Prin modul în care situația însăși este definită. O definiție a situației care să evidențieze cu claritate faptul că decizia luată este foarte potrivită duce la eliminarea incertitudinii subiective reziduale de la nivelul grupului.

2. Atribuirea de calități speciale autorului deciziilor. În comunitățile arhaice acest mecanism este deosebit de frecvent. La el se referă Max Weber atunci cînd utilizează termenul de „charismă".

Un exemplu clar de asemenea investire cu valoare suplimentară apare în teoria clasică a organizațiilor. Aceasta presupune faptul că organizațiile acționează într-un mediu complet cert, motiv pentru care ele pot fi integral raționale. Astfel, în celebra sa teorie a autorității, Chris Barnard consideră că o condiție absolut indispensabilă a autorității pentru a fi acceptată este ca deciziile luate să poată fi percepute de către subordonați ca fiind în concordanță cu obiectivele organizațiilor *(5)*. Se poate observa faptul că certitudinea relației dintre decizii și obiectivele de realizat este presupusă. În plus se presupune că deciziile luate rațional de către conducători sînt și cele mai bune, în așa fel încît ele nu pot fi contestate.

Ambele presupoziții în condiții de incertitudine sînt nerealizabile. Raționalitatea completă a conducerii este deci asumată mai mult ca o justificare a autorității sale, ca un mod de a o investi cu un plus de valoare, protejînd-o de incertitudine. Un caz special al acestei situații este departajarea dintre lider și executanți pe baza studiilor formale : dreptul de a lua o decizie este acordat în exclusivitate persoanelor cu o anumită pregătire.

După cum se poate vedea, este implicată aici o anumită atitudine a grupului față de conducătorul său. A avea încredere în lider, a manifesta loialitate față de el, respect etc. reprezintă nu manifestări mistice ale naturii umane, ci norme de funcționare ale autorității în condițiile de incertitudine ireductibilă. În aceste condiții executantul „perfect" este acela care *înainte* de decizie nu are nici o opinie (manifestă deci o atitudine pasivă față de procesul de decizie), iar *după ce* decizia a fost luată, acceptă fără nici o rezervă adecvarea ei.

În colectivele de muncă, diferențierea formală de pregătire profesională îndeplinește adesea un asemenea rol : inginerul trebuie să ia decizii în virtutea pregătirii sale speciale. Delegarea autorității de luare a deciziilor implică deci, în mod necesar, o atitudine pasivă din partea grupului, atitudine care nu se poate susține decît prin încredere de principiu în deciziile luate.

3. Prestigiu social. *În condiții de incertitudine ireductibilă, persoanele cărora li se deleagă autoritatea de a face față incertitudinii și de a lua decizii, tocmai datorită acestui fapt vor fi investite cu un prestigiu social superior.* Între stratificarea socială și diferențierea funcției de conducere de cea de execuție există o interrelație foarte importantă. Pe de o parte, stratificarea socială reprezintă un admirabil instrument de diferențiere între conducere și execuție. În toate societățile cu stratificare socială netă, statutul social a fost folosit ca un mijloc de separare a conducerii de execuție, de creștere a autorității conducerii. Pe de altă parte însă, diviziunea dintre conducere și execuție din organizații reprezintă o importantă sursă a stratificării sociale. Sînt unii sociologi care consideră că sursa ultimă a stratificării sociale o reprezintă tocmai această diferențiere din cadrul organizațiilor. Acesta este

cazul, de exemplu, al sociologului polonez Weselowski *(103)*. Pornind de la o teză formulată de Engels, el consideră că această diferențiere dintre conducere și execuție reprezintă baza universală a stratificării sociale.

Așa cum reiese din analiza noastră, relația aceasta de întărire reciprocă dintre stratificarea socială și diferențierea conducerii de execuție apare doar în condițiile de incertitudine ireductibilă. Pe măsură însă ce tipul de incertitudine se modifică și apar instrumente cognitive de reducere sistematică a incertitudinii, diferențierea conducerii de execuție devine din ce în ce mai puțin sursă de diferențiere socială.

4. Mecanismul descris mai sus presupune existența unui puternic consens în cadrul grupului. Grupul ca atare trebuie să accepte în mod voluntar delegarea autorității și toate consecințele ce decurg de aici. Această presupoziție nu funcționează însă decît în unele cazuri. Sînt constituite instrumente speciale, sociale și culturale, care impun autoritatea adesea prin coercițiune. Diferențierea dintre conducere și execuție este în aceste cazuri consfințită și sprijinită printr-un sistem complex de sancțiuni. Din punctul de vedere al acestei analize, puterea socială are funcția de a asigura coerența organizării grupului, de a menține delegarea autorității de decizie, de a asigura acceptarea deciziilor luate și execuția lor Ceea ce convingerea nu mai poate face asigură exercitarea puterii sociale.

**Incertitudinea reductibilă.** Sistemele sociale pot învăța să înfrunte incertitudinea în mod rațional. Caracteristic metodelor moderne de decizie nu este intenția de eliminare completă a incertitudinii, ci inventarea unor metode de înfruntare sistematică și de reducere progresivă a ei. Metodele probabiliste de gîndire reprezintă în mod cert una dintre modificările cele mai revoluționare ale epocii noastre. Abordarea problemelor complexe este caracterizată nu prin calcule certe, ci mai degrabă prin utilizarea sistematică a intuiției, a experienței și a cunoștințelor existente, oricît de incomplete ar fi ele. Preocuparea centrală a teoriilor actuale ale deciziei este de a răspunde la întrebarea : cum se pot lua decizii *raționale* în situații de incertitudine ? Problema este aceea a folosirii cît mai

eficiente a informațiilor existente, precum și a determinării limitelor în care informația suplimentară este eficient să fie culeasă.

Chiar dacă presupunem deci același nivel de incertitudine, existența sau inexistența unor mijloace sistematice de a o reduce și de a elabora decizii are importante consecințe pentru organizarea socială. Aici vom încerca doar să punctăm, prin contrast cu situația precedentă, de ce în aceste condiții stilul democratic de conducere reprezintă o formă necesară.

Ideea fundamentală a acestei ipoteze este faptul că incertitudinea abordată nesistematic, întîmplător (incertitudinea ireductibilă, deci) nu poate crea un *consens*, ci, dimpotrivă, o diversitate de opinii care nu poate fi redusă cu instrumentele cunoașterii. Or, consensul este o condiție absolut necesară pentru o conducere democratică, la orice nivel al organizării sociale. Metodele autoritare de conducere își găsesc rațiunea doar în condițiile în care consensul nu poate fi creat prin mijloace de cunoaștere. Existînd posibilitatea unui consens ce se bazează pe mijloace de cunoaștere, nu mai este necesară delegarea autorității deciziei și nici protejarea ei împotriva incertitudinii reziduale. Nu este, dealtfel, întîmplător faptul că cele mai multe strategii de decizie moderne sînt fundate pe o participare mai largă, pe crearea consensului, pe utilizarea flexibilă a întregii informații existente în sistem. Informația de care grupul dispune nu mai este generatoare de dezorganizare, ci, dimpotrivă, poate fi organizată în mod sistematic, în așa fel încît decizia să poată fi luată pe o bază cît mai largă. Ceea ce vrem să subliniem aici este doar că numai în condițiile existenței unor mijloace de tratare sistematică a incertitudinii este posibilă o decizie eficace de grup, o participare colectivă reală. Strategiile de decizie includ deci în mod necesar o participare a grupului. Funcția de decizie nu se mai detașează în mod dramatic, ca în cazul precedent, de funcția de execuție.

Tehnicile raționale de a face față incertitudinii sînt de natură a produce o relativ scăzută cantitate de incertitudine reziduală. Aceasta este tratată ca limitare a tehnicilor existente și motivează perfecționarea lor constantă. Dezvoltarea tehnicilor de decizie dă sistemelor un caracter dinamic, evolutiv, le orientează spre creșterea conti-

nuă a volumului de informație, spre perfecționarea modalităților de prelucrare a ei. Incertitudinea trebuie, în acest caz, acceptată în mod explicit și redusă sistematic.

În sprijinul tezelor formulate aici vom aduce doar cîteva rezultate ale unor experimente realizate mai sistematic în condiții de laborator, care simulează condiții apropiate de cele descrise de modelul nostru.

Au fost întreprinse multe cercetări în legătură cu reacția grupurilor în situații de amenințare. O situație de amenințare are multe aspecte comune cu situația de incertitudine ireductibilă. În fapt, teama, anxietatea sînt generate de neputința de a prevedea și de a găsi mijloace de prevenire.

Una dintre cercetările cele mai semnificative din acest punct de vedere este aceea întreprinsă de Mouldner și Stemering *(68)*. Rezultatele cercetării, întreprinse în condiții de laborator sînt, pe scurt, următoarele : cu cît este mai mare amenințarea, cu atît a) subiecții simt mai mult nevoia ca grupul lor să aibă un *lider ;* (b) tendința grupului de a lege un *lider puternic* (deci mai apropiat de un stil autoritar) este mai mare ; c) alegerea liderului se face în unanimitate ; d) coeziunea grupului este mai ridicată. Ultimele două constatări pot fi sintetizate prin ideea de consens. Anxietatea creează o nevoie sporită de consens. Explicația sugerată de autori este convergentă cu modelul teoretic avansat în acest capitol : coeziunea de grup și acceptarea unui lider puternic creează o stare de confort psihologic, sentimentul de a nu fi singur, ci cu alții în fața situației dificile, posibilitatea de identificare cu un lider puternic (nevoia de dependență emoțională). O asemenea reacție creează nu numai sentimentul unei puteri mai mari, ci și sentimentul de mai înaltă certitudine. Identificarea cu liderul echivalează în fapt cu delegarea autorității de decizie și acceptarea definiției date de el situației.

Relația dintre amenințare (și corelatul său subiectiv — anxietatea) și coeziunea grupului reprezintă una dintre problemele care au fost mai insistent cercetate. Schachter, de exemplu, demonstrează experimental că amenințarea înaltă, deci și o înaltă anxietate, creează o puternică tendință de afiliere *(87)*. El sugerează că afilierea produce o reducere a anxietății. Aceeași teză este demonstrată de Cartwright și Zander *(11)*. Analizînd mai

departe implicațiile acestei teze, Weller găsește că, în condiții de înaltă anxietate, apare o puternică tendință a grupului de a comunica cu devianții pentru a-i convinge să se integreze (deviantul împiedicînd realizarea unei înalte coeziuni), iar dacă această încercare eșuează, devianții sînt respinși *(104)*.

Lanzetta, Hoefner, Landham și Axelrod au depistat un interesant efect al amenințării : o reducere a comportamentului orientat spre sarcină, a comportamentului asertiv, și o creștere a preocupării pentru acceptarea sa de către grup. Acest efect ar părea disfuncțional. În fapt, el produce o creștere a coeziunii grupului și prin aceasta o creștere a certitudinii psihologice *(51)*.

Se poate pune următoarea problemă : ce anume determină aceste reacții, situația obiectivă de amenințare sau sentimentul subiectiv de anxietate (echivalent, în largă măsură, cu ceea ce aici a fost denumită incertitudine subiectivă) ? La această întrebare încearcă să răspundă printr-un experiment Lanzetta, Wendt, Langham și Hoefner. Ei au încercat să manipuleze nivelul de anxietate, ținînd constant caracterul amenințător al situației, prin utilizarea unor medicamente care reduc anxietatea. Rezultatul a fost următorul : grupurile în situații înalt amenințătoare, dar tratate cu medicamente care reduc anxietatea, s-au comportat mai asemănător cu grupurile de control în situații neamenințătoare decît celelalte grupuri netratate medicamentos aflate în situații similare de amenințare *(50)*.

Toate aceste experimente demonstrează că situațiile de amenințare, caracterizate prin înaltă incertitudine, vor genera un comportament orientat spre coeziune, spre identificare cu liderul a cărui explicație nu este de „tip instrumental", adică generează eficiență mai ridicată, ci ea rezidă în efectul de scădere a incertitudinii, a anxietății subiective. Cu alte cuvinte, ea creează un climat mai *cert*.

O serie de cercetări au fost întreprinse în legătură cu comportamentul de dependență, și în special cu una dintre caracteristicile sale cele mai importante — conformismul, adică acceptarea unor opinii sau judecăți ale altora în absența unei evidențe suficiente sau chiar în prezența unei evidențe contrare. Problema, în limbajul modelului nostru, este deci a acceptării valabilității

necondiționate a deciziilor luate de către lider. Darley găsește că un ridicat nivel de teamă personală duce la creșterea conformismului *(21)*.

**Un experiment asupra ipotezei privind relația dintre condițiile cognitive și stilul de conducere.** În continuare vom prezenta un experiment (realizat în colaborare cu Harvey Reed de la Institutul de cercetări sociale al Universității Michigan) întreprins în vederea testării în condiții de laborator a ipotezei expuse aici *.

Experimentul a încercat să simuleze sisteme sociale acționînd în cele două tipuri de situații cognitive analizate aici. Grupuri de cîte 3 persoane (studenți) au fost antrenate într-o activitate de decizie de grup. Problema de soluționat a fost astfel formulată încît să permită realizarea distinctă a celor două situații de cunoaștere : incertitudine ireductibilă (I.I.) și incertitudine reductibilă (I.R).

Sarcina dată grupurilor a fost următoarea : o limbă necunoscută pînă în prezent (limba X) a fost recent descoperită. Ea prezintă o serie de similarități remarcabile cu limba engleză, astfel că un vorbitor de limbă engleză poate mai ușor descifra caracteristicile limbii X. Similaritățile sînt următoarele : 1) ca și în engleză, vocalele au o pronunție variabilă, 2) o vocală, în același context, se pronunță în aceleași modalități ca și în engleză. De exemplu, „*a înainte de b* la începutul cuvintelor" se poate pronunța „*ä*", „*a*" sau „*ei*".

Se cunoaște totodată care sînt frecvențele diferitelor pronunții în limba X. În cazul citat mai sus, cele trei pronunții au următoarele frecvențe : 50%, 30% și 20%. Nu se știe încă ce frecvență corespunde fiecărei pronunții.

Sarcina grupurilor era de a determina care este pronunția cea mai frecventă a unei vocale, într-o anumită poziție, în limba nou descoperită.

În condiții de incertitudine reductibilă (I.R.) problema a fost definită în felul următor : deși în limba nou desco-

---

* Trebuie să mulțumim în mod special pentru ajutorul dat în organizarea acestui experiment profesorului Robert Zajonc, șeful departamentului de psihologie socială al Universității Michigan. De asemenea, se cuvin mulțumiri prof. Dorin Cartwright pentru amabilitatea cu care a participat la discutarea experimentului și pentru încurajările și sugestiile sale.

perită proporţiile diferitelor pronunţii nu sînt aceleaşi ca în engleză, ordinea de frecvenţă se păstrează în general. Determinarea pronunţiei celei mai frecvente în engleză reprezintă deci o bună bază de predicţie a celei mai frecvente pronunţii în limba X. Cu alte cuvinte, grupul avea o posibilitate de tip cognitiv de a reduce incertitudinea — analiza pronunţiei în engleză. Desigur că această sarcină nu era deloc uşoară. Fără un dicţionar, doar pe baza reconstituirii din memorie a pronunţiilor, problema de soluţionat era destul de dificilă, marcată de o ridicată incertitudine, dar nu imposibil de soluţionat. În fapt, grupurile au aproximat chiar foarte bine frecvenţele reale.

În condiţiile de incertitudine ireductibilă (I. I.), grupurile erau informate că nu există nici o relaţie între frecvenţa pronunţiilor în engleză şi frecvenţa lor în limba X. Ele nu dispuneau decît de propria lor „intuiţie lingvistică" pentru a încerca să determine care este cea mai frecventă pronunţie. Incertitudinea era foarte înaltă, neexistînd în fapt nici un mijloc cognitiv de reducere a ei. Fiecare grup a avut de rezolvat 10 probleme de tipul celei enunţate mai sus („a înainte de l" la începutul cuvintelor, „o înainte de c" la începutul cuvintelor, etc.).

Procedura deciziei este următoarea : după ce primea problema, grupul medita asupra ei, discuta, apoi trecea la propuneri. Dacă un membru al grupului avea o propunere, apăsa pe un buton al aparatului de înregistrare şi enunţa propunerea. Se trecea apoi la vot : se putea vota *pentru* sau *contra*, apăsîndu-se pe butoane distincte, în aşa fel încît aparatul să înregistreze pe o bandă de hîrtie structura voturilor. Dacă propunerea primea cel puţin două voturi „pentru", ea devenea decizie de grup. Dacă ea nu întrunea majoritatea, se putea face o altă propunere, pînă ce se putea ajunge la o decizie acceptată. Decizia era prezentată experimentatorului prin intermediul unui sertar special.

Aprecierea rezultatelor : grupul avea posibilitatea să evalueze justeţea deciziei luate pe baza feed-back-ului dat de experimentator. Grupul era înştiinţat că un calculator alege din limba X un eşantion de 100 de cuvinte de tipul enunţat în problemă („a înainte de l" la începutul unui cuvînt, de exemplu) şi indică în cîte cazuri apare pronunţia indicată de decizia de grup.

Rezultatul acestei analize era dat pe o foaie specială cu două rînduri de puncte.

Pe primul rînd (ADEVĂRAT) figurau atîtea puncte cîte cuvinte din cele 100 analizate aveau pronunţia sugerată de grup, iar în al doilea rînd (FALS) figurau atîtea puncte cîte cuvinte nu aveau pronunţia în cauză. De exemplu, dacă la problema „a înainte de c la începutul cuvîntului", grupul indica cea mai frecventă pronunţie (de 50%) ca fiind „ei", şi dacă în realitate „ei" apăreau numai în 20% din cazuri, pe foaia feed-back apăreau 20 de puncte pe rîndul ADEVĂRAT şi 80 de puncte pe rîndul FALS.

În acest fel, grupul putea evalua performanţa sa : a reuşit sau nu să descopere soluţia corectă ? Pentru a simula şi mai bine situaţiile reale, în experiment feed-back-ul nu a fost dat într-o manieră certă, ci cu un grad ridicat de incertitudine. Incertitudinea cu privire la feed-back s-a realizat prin prezentarea acestuia timp de o secundă. În aceste condiţii, incertitudinea asupra valorii soluţiei date este foarte ridicată. Înregistrarea feed-back-ului s-a făcut în următorul fel. O persoană din grup ducea decizia la experimentator, primind totodată şi feed-back-ul. El trebuia să decidă ce valoare a avut feed-back-ul şi să comunice grupului.

Au fost folosite 16 grupuri : 8 în condiţii de incertitudine ireductibilă şi 8 în condiţii de incertitudine reductibilă. Pentru ca feed-back-ul să nu aibă vreo influenţă asupra comportamentului de grup, introducînd un factor suplimentar de variaţie, s-a recurs la următoarea procedură. Grupurile au fost aranjate în perechi, unul în condiţii de incertitudine reductibilă (I.R.), altul în condiţii de incertitudine ireductibilă (I.I.). Feed-back-ul obţinut de primul grup a fost dat şi perechii sale. În acest fel s-a obţinut totodată avantajul statistic al împerecherii datelor.

Ipotezele care au fost testate de experiment erau cele derivate din modelul teoretic expus mai înainte.

Trebuie de la început indicată o limită a acestui experiment. El a putut simula *prima fază* a constituirii grupului, în care apar doar primele tendinţe spre diferenţiere internă ierarhică. În timpul unei ore cît a durat activitatea propriu-zisă a grupului nu se putea realiza

o ierarhie stabilă. Şi cu atît mai puţin se puteau stabiliza efectele ei, aşa cum au fost descrise anterior ; mai degrabă, prima fază este dominată de o anumită concurenţă pentru statut în grup. Deşi desfăşurată pe o perioadă redusă de timp, scopul principal al experimentului, înregistrarea tendinţelor de ierarhizare în cele două condiţii, a fost atins :

*Ipoteza 1.* În condiţiile de incertitudine ireductibilă (I. I.) va tinde să apară un stil de conducere mai autoritar decît în condiţiile de incertitudine reductibilă, unde va tinde să apară un stil de conducere mai democratic.

Ca indicator al stilului de conducere am luat, conform definiţiei folosite în această analiză, gradul de participare a membrilor grupului la luarea deciziilor, măsurat prin numărul de decizii adoptate de grup, propuse de fiecare membru al grupului. În condiţiile unui stil democratic, participarea la decizie este mai egal răspîndită în grup. Configuraţia cea mai democratică va fi 4—3—3, adică din cele 10 decizii de grup, 4 vor fi propuse de un membru al grupului şi cîte 3 de către fiecare ceilalţi 2. Situaţia cea mai autoritară ar genera o structură de tipul : 10—0—0, adică o persoană propune toate deciziile adoptate de către grup. Structurile intermediare reprezintă grade diferite de ierarhizare. Ierarhizarea a fost folosită deci ca un indicator obiectiv esenţial al stilului de conducere. Pentru a putea diferenţia structurile apropiate am folosit următoarea formulă de calcul a indicatorului de ierarhizare :

$$\text{Indicator de ierarhizare} = (X-4)3 + (3-Y),$$

unde X = numărul de decizii luate de persoana cea mai activă

Y = numărul de decizii luate de persoana cea mai puţin activă.

În acest fel se poate determina o diferenţiere mai sensibilă, avînd în vedere atît criteriul principal — numărul de decizii luate de lider —, cît şi un criteriu secundar, dar important, numărul de decizii luat de persoana cea mai puţin activă. Aplicînd această formulă, în cazul participării celei mai uniform dispersate în grup (4—3—3), indicele de ierarhizare este 0, iar în cazul concentrării maxime a deciziei (10—0—0), indicele de ierarhizare este

de 21. De asemenea, se pot distinge structuri relativ apropiate. Dacă, de exemplu, 4—3—3 are un indice de ierarhizare egal cu 0, structura 4—4—2, care prezintă o foarte scăzută tendință de ierarhizare, va avea un indice egal cu 1.

Rezultatele obținute sînt redate în tabelul următor :

*Tabelul nr. 1*

Indicii de ierarhizare a grupurilor în cele două condiții de incertitudine

| Nr. perechi | Incertitudine ireductibilă | Incertitudine reductibilă | Indice de ierarhizare | | Diferență |
|---|---|---|---|---|---|
| | I.I. | I.R. | I.I. | I.R. | I.I.—I.R. |
| 1 | 6—3—1 | 5—3—2 | 8 | 4 | +4 |
| 2 | 5—4—1 | 4—4—2 | 5 | 1 | +4 |
| 3 | 5—4—1 | 5—3—2 | 5 | 4 | +1 |
| 4 | 6—3—1 | 5—3—2 | 8 | 4 | +4 |
| 5 | 4—3—3 | 4—3—3 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 6—4—0 | 4—2—2 | 9 | 1 | +8 |
| 7 | 5—3—2 | 5—4—1 | 4 | 5 | —1 |
| 8 | 5—3—2 | 4—3—3 | 4 | 0 | +4 |

Ipoteza noastră specifică a fost că, în condițiile de incertitudine ireductibilă, indicele de ierarhizare va fi mai ridicat decît în condițiile de incertitudine reductibilă. După cum se vede, din cele 8 perechi de grupuri, în 6 apar diferențe în sensul prezis de ipoteza noastră, într-un caz nu există nici o diferență, iar în altul diferența este în sens invers, dar minimă. Diferența este statistic semnificativă.

Pentru a elimina orice dubiu în ceea ce privește semnificația statistică a diferențelor am folosit 3 teste statistice diferite :

a) Testul lui Wilcoxon pentru perechi ordonate după semn indică o semnificație a diferențelor cu $p > 0{,}025$.

b) Dacă nu considerăm grupurile ca perechi, diferența este, de asemenea, semnificativă. Testul U Mann-Whitney indică o diferență semnificativă cu $p > 0,05$.

c) Dacă considerăm numai persoana cea mai activă, diferența va fi de asemenea semnificativă. Testul de semn indică semnificația cu $p > 0,05$.

După cum se vede, cele două situații cognitive au generat tendințe de ierarhizare semnificativ diferite. Ipoteza centrală a modelului teoretic prezentat poate fi deci considerată ca fiind confirmată de acest experiment.

*Ipoteza 2.* Un instrument al stilului autoritar este controlul activității de decizie. În termenii cercetării noastre am formulat ipoteza că, în condiții de incertitudine ireductibilă (I.I.), persoana care propune o decizie va tinde în mai multe cazuri decît în condițiile de incertitudine reductibilă (I.R.) să conducă și procedura de votare, conducerea votării putînd constitui un instrument de presiune pentru adoptarea propriei propuneri. Rezultatele confirmă ipoteza.

*Ipoteza 3.* Controlul feed-back-ului. În condiții de incertitudine ireductibilă, datorită tendințelor mai pronunțate de ierarhizare, ca mijloc al ierarhizării, lectura feed-back-ului va fi făcută, într-un sens favorabil promovării propriului statut, în mai multe cazuri decît în condițiile de incertitudine reductibilă.

Verificarea acestei ipoteze a fost posibilă datorită incertitudinii descifrării feed-back-ului. În aceste condiții, asupra descifrării sale s-au proiectat tendințele ierarhice.

Pentru verificarea ipotezei am ales numai raportările distorsionate ale feed-back-ului, adică acelea care erau deviate în plus sau în minus în raport cu feed-back-ul real dat. Aceste perceperi distorsionate ale feed-back-ului au fost împărțite în două categorii :

*Tabelul nr. 2*

| | Persoana care propune conduce și votarea | Altă persoană conduce votarea |
|---|---|---|
| I.I. | 54 | 12 |
| I.R. | 55 | 24 |

Diferența este semnificativă cu $p > 0,05$

*Tabelul nr. 3*

| | a) Distorsiuni în sensul promovării statutului | b) Distorsiuni inverse promovării statutului |
|---|---|---|
| I. I. | 24 | 13 |
| I. R. | 11 | 20 |

Diferență semnificativă cu $p > 0,5$

a) distorsiuni în sensul promovării statutului. Aici au intrat două subcategorii : propria propunere este considerată a fi fost mai bună decît o indica feed-back-ul în mod real, sau propunerea altuia este considerată a fi fost mai proastă ;

b) distorsiuni în sensul opus promovării statutului : propria propunere a fost considerată a fi mai proastă decît este în realitate, sau propunerea altuia a fost considerată mai bună.

Rezultatele verifică ipoteza. Lectura feed-back-ului este mai distorsionată în sensul promovării statutului în grup în condițiile I.I. decît în I.R.

*Ipoteza 4.* Gradul de certitudine în ceea ce privește lectura feed-back-ului manifestat de persoana cea mai activă va fi mai ridicată în condiții de incertitudine ireductibilă decît în condiții de incertitudine reductibilă. Rațiunea acestei ipoteze constă în faptul că, într-un stil autoritar, incertitudinea este mai greu suportabilă și, în plus, ea nu permite crearea unui statut superior liderului. Dimpotrivă, în condiții de stil de conducere democratic, incertitudinea este acceptabilă. Într-un fel, această ipoteză este legată de ipoteza de mai înainte.

Subiecții, după terminarea experimentului, au fost solicitați să aprecieze în procente gradul de incertitudine în legătură cu lectura feed-back-ului. Rezultatele sînt următoarele :

Persoanele cele mai active (liderii) au apreciat, în medie, certitudinea feed-back-ului în felul următor :

Condiții de I.I. 64%

Condiții de I.R. 53%

Deşi diferenţa este în sensul ipotezei noastre, ea nu este statistic semnificativă.

*Ipoteza* 5. În condiţii de incertitudine ireductibilă, datorită necesităţii de apărare şi promovare a statutului, cel care va propune decizia acceptată va tinde în mai multe cazuri să controleze feed-back-ul (va merge să citească feed-back-ul). Rezultatele sînt redate în tabelul nr. 4.

După cum se vede din tabel, tendinţa, deşi nesemnificativă statistic, este în sens contrar ipotezei enunţate. Explicaţia ar putea fi următoarea : tocmai lupta pentru statut caracteristică primei faze a ierarhizării face ca în unele cazuri, în condiţii de I.I., altă persoană să încerce să controleze feed-back-ul.

*Tabelul nr. 4*

Relaţia dintre autorul deciziei adoptate de grup şi persoana care merge să facă lectura feed-back-ului.
(Diferenţă nesemnificativă statistic.)

| | Autorul propunerii controlează şi feed-back-ul | Altă persoană controlează feed-back-ul |
|---|---|---|
| I.I. | 39 | 40 |
| I.R. | 42 | 36 |

* * *

Conducerea de tip colectiv, participativ reprezintă unul dintre principiile fundamentale ale organizării societăţii noastre socialiste. Sînt multe raţiuni care stau la baza acestei opţiuni fundamentale. Necesitatea ei este mai presus de orice îndoială. Participarea maselor largi de oameni ai muncii la toate nivelurile conducerii societăţii noastre este un proces iniţiat încă de la începutul revoluţiei socialiste, el fiind adîncit în permanenţă. În momentul de faţă intrăm, din acest punct de vedere, într-o etapă calitativ superioară.

Aşa după cum se subliniază în documentele partidului nostru, nu este suficientă numai introducerea şi lărgirea continuă în diferite forme şi la diferite niveluri a conducerii de tip colectiv. Este absolut necesar ca ea

să și funcționeze *eficient*. Una dintre sarcinile de prim ordin ale oamenilor de știință este tocmai analiza amănunțită a condițiilor în care conducerea colectivă poate fi realizată în mod plenar și cu maximum de eficacitate. În capitolul precedent am încercat să analizăm pe larg factorii sociali care sînt relevanți pentru procesul acestei transformări revoluționare în întregul mod de conducere a societății noastre. Capitolul de față a fost dedicat unui factor mai puțin explorat — factorul cognitiv. Conducerea este în mod esențial o activitate cognitivă : ea produce decizii. Din acest punct de vedere, conducerea colectivă se deosebește radical de conducerea tradițională. Ea nu se mai bazează pe mecanisme de cunoaștere *intra-individuale*, ci *inter-individuale*. Cu alte cuvinte, decizia într-un stil de conducere colectivă este un produs social, iar nu individual, rezultatul interacțiunii complexe a grupului. Este o decizie de grup. Ideea pe care am căutat s-o dezvoltăm pe larg aici este o consecință chiar a acestui fapt. Procesul de luare a deciziilor nu poate fi considerat doar ca un act de cunoaștere pur și simplu. El îmbracă, în mod necesar, forme sociale caracteristice. Există o puternică interdependență între strategiile de luare a deciziilor și formele sociale și psihologice în care conducerea are loc. Concluzia analizei de aici are importante consecințe practice. Există o relație organică între formele democratice de conducere și existența unor mijloace cognitive eficiente de decizie. Am căutat să arătăm că lipsa unor asemenea mijloace blochează sistematic procesul participării colective, generînd forme tradiționale, neparticipative de conducere.

Din procesul cristalizării și difuzării stilului colectiv de conducere, un important aspect îl reprezintă deci elaborarea unor tehnici de decizie, inclusiv a unor tehnici de decizie de grup. Cercetările au demonstrat că decizia de grup este, din toate punctele de vedere, superioară deciziei individuale, dar numai în condițiile în care grupul este pregătit pentru o asemenea participare, cu alte cuvinte în condițiile în care și-a însușit tehnici de „gîndire" în colectiv. Aici s-a argumentat că lipsa unor asemenea tehnici este de natură a paraliza participarea, producînd tendințe de regresie la formele tradiționale de conducere. Noua atitudine comunistă, caracterizată

printr-o orientare profund revoluționară, prin participarea activă și conștientă la dezvoltarea societății, este organic legată de cunoaștere ca de o condiție fundamentală a ei. În acest sens tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia rolul social și politic al științei în contextul societății noastre : „Activitatea în domeniul științelor sociale trebuie să contribuie la dezvoltarea spiritului revoluționar, militant al comuniștilor, al tuturor oamenilor muncii, în lupta pentru înnoirea continuă a societății, împotriva a tot ceea ce nu corespunde actualelor condiții istorice, pentru asigurarea mersului ferm înainte pe calea progresului și civilizației" *(19)*.

# Bibliografie


1. Afanasiev, V. — *Science, Technology, Management,* în *Man Science, Technology,* U.S.S.R. Academy of Sciences, Moscow, 1973.
2. Argyris, Chris — *Behind the Front Page.* Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 1974.
3. Argyris, Chris — *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,* The Doresey Press, 1962.
4. Argyris, Chris — *Management and Organizational Development,* McGraw-Hill Book Company, 1971.
5. Barnard, Ch. — *The Functions of Executive :* Harvard Univ., Paris, 1964.
6. Barnes, L. — *Organizational Change and Field Experiment Methods,* în Vroom, V. (Ed.) *Methods of Organizational Research.* University Pitsburg Press, 1967.
7. Bauer, R. (Ed.) — *Social Indicators.* The M.I.T. Press, 1966.
8. Beer, Stafford — *The World We Manage.* Behavioral Sciences, vol. 18, 1973.
9. Bell, D. — *The Coming of Post-Industrial Society.* Basic Books, Inc., Publishers, New York, 1973.
10. Blake, R. and Mouton, J. — *The Managerial Grid.* Gulf Publishing Co., Houston, 1964.
11. Cartwright, D. and Zander, A. — *Leadership and Performance of Group Functions,* în Cartwright, D. și Zander, A. (Eds.). *Group Dynamics,* Harper and Row, Publisher, 1968.
12. Cazacu, H. — *Mobilitate socială,* Editura Academiei, București, 1974.
13. Ceaușescu, N. — *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate,* vol. 11, Editura politică, București, 1975.

14. Ceaușescu, N. — *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 7, Editura politică, București, 1973.

15. Ceaușescu, N. — *România pe drumul desăvîrșirii construcției socialiste*, vol. 1, Editura politică, București, 1968.

16. Ceaușescu, N. — *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 7, Editura politică, București, 1973.

17. Ceaușescu, N. — *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 11, Editura politică, București, 1975.

18. Ceaușescu, N. — *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 12, Editura politică, București, 1976.

19. Ceaușescu, N. — *Expunere cu privire la activitatea politico-ideologică și cultural-educativă de formare a omului nou, constructor conștient și devotat al societății socialiste multilateral dezvoltate și al comunismului în România, 2 iunie 1976*, Editura politică, București, 1976.

20. * * * — *Curs de prognoză, C.I.D.S.P.*, București.

21. Darley, J. — *Fear and Social Comparison as Determinants of Comformity Behavior*, în *Journ. of Pers. and Soc. Psych.*, vol. 14, nr. 1, 1966.

22. Davis, L. E. — *Job Satisfaction Research : The Post-Industrial Viek*, în *Industrial Relations*, vol. 10, nr. 2, 1971.

23. Davis, K. and Moor, W. — *Some Principles of Stratifications* în Bandix, R. and Lipset, S. (Eds.). *Class, Status and Power, Social Stratification in Comparative Perspective, The Free Press*, New York, 1966.

24. Douglas, J. — *Freedom and Tyranny, in a Technological Society*, în Douglas, J. *Freedom and Tyranny. Social Problems in a Technological Society.* Alfred Kopf, New York, 1970.

25. Drew, E. — *Cost-Effectivenness in Welfare : An Attempt at Encompassing Planning*, în Heidt, S. and Etzioni, A. (Eds.) *Societal Guidance*, Thomas Y. Crowell Company, New York, 1969.

26. Dynes, R., Clark, A., Dinitz, S., Ishino, I. — *Social Problems. Dissensus and Deviation in an Industrial Society*, Oxford University Press, New York, 1964.

27. Drăgan, I. — *Sociologia — o știință și o profesie*, în *Viitorul social* nr. 2/1975.

28. Etzioni, A. — *Toward a Theory of Societal Guidance*, în Heidt, S. and Etzioni, A. *Societal Guidance*, Thomas Y. Crowell Company, New York, 1969.

29. Etzioni, A. — *The Active Society, The Free Press,* New York, 1968.

30. Fallers, L. — *Social Stratification and Economic Processes in Africa,* în Bandix, R. and Lipset, S. (Eds.). *Class, Status and Power. Social Stratification in Comparative Perspective, The Free Press,* New York, 1966.

31. Fiedler, F. — *A Contingency Model of Leadership Effectiveness,* în Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 1, Academic Press, New York, 1964.

32. Fiedler, F. — *A Theory of Leadership Effectiveness,* McGraw-Hill Bock Comp., 1967.

33. Forrester, J. W. — *World Dynamics,* Wright. Allen, Press, Inc., 1974.

34. Freire, P. — *Cultural Action for Freedom.* Pinguin Books, London, 1972.

35. Frolov, I. — *Contemporary Science and Humanism,* în *Man Science, Techonology,* U.S.S.R. Academy of Sciences, Moscow, 1973.

36. Goliat, I. — *Sociologia ştiinţei — factor de seamă al unei politici active în domeniul ştiinţei,* în *Societăţi prezente, societăţi viitoare,* Editura politică, Bucureşti, 1973.

37. Hahn, E. — *Sistemul concepţiei sociologice şi prognoza socială,* în *Societăţi prezente, societăţi viitoare,* Editura politică, Bucureşti, 1973.

38. Hamblin, R. — *Leadership and Crises,* în Vinacke, W., Wilson, W. and Meredith, G. (Eds.). *Dimentions of Social Psychology,* Scott, Foresman and Company, 1964.

39. Hanson, J. and Clune, M. — *Dogmatism and anxiety in relation to childhood experience,* în *The Journ, of Soc. Psych.* nr. 91/1973.

40. Hornstein, H. A., Bunker, B., Burke, W., Gidens, M., Lewicki, R. — *Social Intervention, The Free Press,* New York, 1971.

41. Horton, P. and Leslie, G. — *The Sociology of Social Problems,* New York, Appleton-Century-Crafts, Inc. 1960.

42. Horowitz, I. — *The Life and Death of Project Camelot,* în N. Denzin (Ed.). *The Values of Social Sciences.* Transaction Books, 1970.

43. Hovland, C. — *Computer Simulation in the Behavioral Sciences,* în Berelson, B. *The Behavioral Sciences Today,* Harper Torchbooks, 1963.

44. Iakhiel, Nico — *Interacţiuni în raporturile interne şi externe ale ştiinţei şi optimizarea conducerii activităţii ştiinţifice,* în *Societăţi prezente, societăţi viitoare,* Editura politică, Bucureşti, 1973.

45. Iordăchel, I. — *Introducere în sociologie,* Academia „Ştefan Gheorghiu", Bucureşti, 1974.

46. Iovchuk, I. — *The Future of Scientific Philosophy in the Context of Social Development and Scientific and Technological Progress in the Final Third of the 20th Century,* în *Man, Science and Technology,* U.R.S.S. Academy of Sciences, Moscow, 1973.

47. Jantsch, E. — *Prognoza tehnologică,* Editura ştiinţifică, Bucureşti, 1972.

48. Kalab, M. — *Materialismul istoric şi concepţia marxistă a sociologiei,* în *Societăţi prezente, societăţi viitoare,* Editura politică, Bucureşti, 1973.

49. Khan, R. — *The Meaning of Work : Interpretation and Proposals for Measurements,* în Cambel, A. and Converse, Ph. *The Human Meaning of Social Change.* Russel Sage Foundation, 1972.

50. Lanzetta, J., Wendt, G., Longham, P. and Hoefner, D. — *The Effects of an „Anxiety-Reducing" Medication on Group Behavior under Threat,* în *The Journ. Of Abnorm. and Soc. Psych.,* 1956, 52, nr. 1.

51. Lanzetta, J., Hoefner, D., Langham, P. and Axelrod, H. — *Some Effects of Situational Threat on Group Behavior,* în *J. Abnorm. Soc. Psych.,* 1954, 3.

52. Lenin, V. I. — *Opere complete,* vol. 41, Editura politică, Bucureşti, 1966.

53. Lundy, R., Simonson, N., Landers, A. — *Conformity, Personality and Irrelevant Fear,* în *Journ. of Communication,* 1967, vol. XVII, nr. 1.

54. Likert, R. — *The Human Organization : Its Management and Value,* McGraw-Hill Book Comp. 1967.

55. Marx, K. — *Ideologia germană,* în K. Marx-F. Engels, *Opere,* vol. 3, Editura politică, Bucureşti, 1958.

56. Marx, K. — *Contribuţii la critica economiei politice,* în K. Marx-F. Engels, *Opere,* vol. 13, Editura politică, Bucureşti, 1962, p. 3—175.

57. Maslow, A. H. — *A Theory of Human Motivation : The Basic Needs,* în D. R. Hampton, Ch. S. Summer, R. A. Weber, (Eds.). *Organizational Behavior and the Practice of Management,* Scott, Foresman & Company, 1968.

58. McWhinney, W. N. — *Open Systems and Traditional Hierarchies.* International Conference on The Quality-of-Working-Life. Arden House, 1972.

59. Merton, R. K. and Nisbet, R. A. — *Contemporary Social Problems. An Introduction to the Sociology of Deviant Behavior and Social Disorganization.* Harcourt, Brace & World, Inc., 1961.

60. Meade, R. — *An Experimental Study of Leadership in India*, în W. W. Lambert and R. Weosbrod (Eds.). *Comparative Perspectives on Social Psychology*. Little, Brown and Comp., Boston, 1971.

61. Mihu, A. — *ABC-ul investigației sociologice*, Editura „Dacia", Cluj, 1971.

62. Mihu, A. — *Stilul de muncă al comitetelor de direcție*, în *Studia Universitatis Babeș-Bolyai*. Series Sociologia, 1970.

63. Mihu, A. — *Characteristics of the Leader*, în *Studia Universitatis Babeș-Bolyai*. Series Sociologia, 1970.

64. Mitin, M. — *The Problem of a „Humanised" Technology and Social Progress*, în *Man, Science, Technology*, U.R.S.S. Academy of Sciences, Moscow, 1973.

65. Mogens, A. — *Swedish Experiments in Democracy at Work*. Comunicare la International Conference on Quality of Working Life, Arden House, New York, 1972.

66. Moldovan, R. — *Caracteristici pentru definirea planificării în economia socialistă* în *Societăți prezente, societăți viitoare*, Editura politică, București, 1973.

67. Moles, A. A. — *Sociodinamica culturii*, Editura științifică, București, 1974.

68. Mouldner, M., Stemerding, A. — *Threat, Attraction to Group, and Need for Strong Leadership*, în *Human Relations*, 1963, vol. 16.

69. Murgescu, C. — *Echipa de conducere în unitățile economice*, Editura politică, București, 1971.

70. Nadel, S. F. — *Social Control and Self-Regulation*, în W. Buckley (Ed.) — *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Aldin Publishing Company Chicago, 1968.

71. Nicola, T. — *Experimentul social*, în *Scrisul Românesc*, Craiova, 1973.

72. Norstedt, J. P., Aguren, St. — *The Saab-Scania Report*. SAF, 1973.

73. Ogburn, W. F. — *The Hypothesis of Cultural Lag*, în E. F. Hunt and J. Karlin (Eds.). *Society Today and Tomorrow*, The MacMillan Comp., 1961.

74. Pateman, T. (Ed.) — *Counter Course*, Penguin Books, 1972.

75. Piaget, J. — *Problema mecanismelor comune în științele despre om*, în *Teorie și metodă în științele sociale*, vol. V, Editura politică, București, 1967.

76. * * * — *Programul Partidului Comunist Român de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism*, Editura politică, București, 1975.

77. Pânzaru, P. — *Gîndirea politică a lui V. I. Lenin și viața socială contemporană*, în *Societăți prezente, societăți viitoare*, Editura politică, București, 1973.

78. Quinn, R. and Mangione, T. — *Evaluating weighted Models of Measuring Job Satisfaction : a Cinderella Story* în *The 1969—1970 Survey of Working Conditions : Cronicles of an Unfinished Enterprise*. Survey Research Center. The University of Michigan, 1973.

79. Quinn, R., Staines, G. and McCullough, M. — *Job Satisfaction : Is There a Trend ?* U. S. Department of Labor. Monograph, no. 30/1974.

80. Rabbi, J. M. and Hemmer, G. — *Uncertainty of the Task Environment, Productivity and Social Structure in a Laboratory Organization*. Institute of Social Psychology, University of Utrecht (Articol nepublicat.)

81. Richta, R. — *Civilizația la răscruce*. Editura politică, București, 1970.

82. Rockeach, N. — *The Open and Closed Mind*, Basic Books, New York, 1960.

83. Rockeach, N. and Kemp, C. G. — *Open and Closed Systems in Relation to Anxiety and Childhood Experience*, în Rockeach. *The Open and Closed Mind*, Basic Books, New York, 1960.

84. Sales, S. M. and Friend, K. E. — *Success and Failure as Determinants of Level of Authoritarianism*, în *Behavioral Sciences*, vol. 18, nr. 3/1973.

85. Seashore, S. and Taber, T. — *Job Satisfaction and their correlates* (manuscris).

86. Harvey, O. J., Hurt, D. E. and Schroder, H. M. — *Conceptual Systems and Personality Organization*, New York, Willey, 1961.

87. Schachter, S. — *The Psychology of Affiliation*, Stanford Univ. Press, 1961.

88. Sieber, J. and Lanzetta, J. — *Some Determinants of Individual Differences in Predecision Information-Processing Behavior*, în *Journ. of Pers. and Soc. Psych.*, 1966, 4, no. 5.

89. Sherif, M. and Sherif, C. — *An Outline of Social Psychology*, Harper and Brothers, New York, 1956.

90. Sheffer, H. B. — *The New Humanism*, în *Editorial research reports on Modern Man*. Congressional Quarterly, Inc., 1971.

91. Simon, H. A. — *The Sciences of the Artificial*, MIT Press. 1970.

92. Simon, H. A. — *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1947.

93. Simonson, N. R. and Lundy, R. N. — *The Effectiveness of Persuasive Communication Presented under Conditions of Irrelevant Fear*, în *The Journal of Communication*, vol. XVI, nr. 1/1966.

94. Skinner, B. F. — *Beyond Freedom and Dignity*, Bantam Books, 1972.

95. * * * — *Survey of Working Conditions, Survey Research Center*, The University of Michigan, 1971.

96. Torrance, P. E. — *Some Consequences of Power Differences on Decision Making in Permanent and Temporary Three-Man Groups* în Hare, A. P., Borgotta, E. F., Bales, R. F. *Small Groups*. Studies in Social Interaction. Alfred A. Kropf, New York, 1955.

97. Tumin, M. M. — *Some Principles of Stratification. A. Critical Analysis*, în R. Bendix and S. M. Lipset, *Class, Status and Power. The Free Press*, New York, 1966.

98. Uretski, M. — *The Management Game*. Simulation & Games, vol. 4, nr. 2/1973.

99. Vlad, C. — *Determinism, sociologie și conducerea vieții sociale*, în *Societăți prezente, societăți viitoare*, Editura politică, București, 1973.

100. Vroom, V. — *Work and Motivation*, John Willey & Sons, Inc., 1964.

101. Vroom, V. — *Some Personality Determinant of the Effects of Participation*. Prentice-Hall, Inc., 1960.

102. Weiner, M. (Ed.) — *Modernization. The Dynamics of Growth*. Basic Books, Inc., 1966.

103. Weselowski, W. — *Some Notes on the Functional Theory of Stratification*, în R. Bendix, S. M. Lipset, *Class, Status and Power. The Free Press*, New York, 1966.

104. Weller, L. — *The Effects of Anxiety on Cohesiveness and Rejection*. Human Relations, 1963, 16.

105. White, R. K. and Lippitt, R. — *Autocracy and Democracy. An Experimental Inquiery*. Harper & Brothers, New York, 1960.

106. Wijeyewardene, G. (Ed.) — *Leadership and Authority*. Singapore, 1968.

107. Wiatr, J. J. — *Elements of Pluralism in the Polish Political System*, în *Polish Sociology*, Warshawa, 1974, p. 123—130.

108. Wiatr, J. J. — *Political Elites and Politica Leadership*, în *Indian Journal of Politics*, December 1973.

109. Zajonc, R. and Morrissette, J. — *The Role of Uncertainty in Cognitive Change*, în Journal of Abn. and Soc. Psych., 61, nr. 2/1960.

110. Zajonc, R. D. and Morrissette, J. — *Cognitive Behavior under Uncertainty and Ambiguity*. Psych. Reports nr. 6/1960.

111. Zamfir, C. — *Metoda normativă în psihosociologia organizării*, Editura ştiinţifică, Bucureşti, 1972.

112. Zamfir, C. — *Raţionalitatea în perspectiva teoriei organizaţiei*, în *Ştiinţa conducerii societăţii*, Editura politică, Bucureşti, 1971.

113. Zamfir, C. — *Tipurile reflexiei asupra faptului moral*, în *Analele Universităţii Bucureşti*, seria Filozofie, nr. 2/1970.

114. Zamfir, C., Zară, I., Sitaru, C. — *Stilul de conducere şi factorii săi determinanţi*, în *Viitorul social*, nr. 3/1975.

Redactor : MARGARETA TISMĂNARU-SECĂREŞ
Tehnoredactor : MARIANA RĂDULESCU

*Coli editură 11,46. Coli tipar 16. Bun de tipar 12 februarie 1977. Apărut — martie 1977.*

Lucrare executată sub comanda nr. 1774 la Oficiul Economic Central „Carpaţi", Întreprinderea poligrafică „Bucureştii-Noi", str. Hrisovului nr. 18 A, sectorul 8, Bucureşti
Republica Socialistă România